



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previa a la obtención del título de:**

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TEMA:**

**AUDITORÍA OPERATIVA A LOS PROCESOS DE ADQUISICIÓN DEL  
PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE  
CHIMBORAZO DEL AÑO 2013.**

**AUTORA:**

**BETTY LUCILA LEMA MULLO**

**RIOBAMBA-ECUADOR**

**2015**

## CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema AUDITORÍA OPERATIVA A LOS PROCESOS DE ADQUISICIÓN DEL PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO DEL AÑO 2013, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, ha sido desarrollado por la Srta. BETTY LUCILA LEMA MULLO, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autorizada su presentación.

**Lic. Iván Arias**

**Lic. Danilo Vallejo**

**DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo Betty Lucila Lema Mullo, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas declara que el presente trabajo de titulación es auténtico y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**BETTY LUCILA LEMA MULLO**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicarle este trabajo a Dios que me ha dado la vida y la fortaleza para terminar este proyecto de investigación, a mi familia por estar en todo momento, en especial a mi Madre por sus consejos compañía y ayuda constante a mis amigos que me han brindado su apoyo en el transcurso de mi carrera.

**BETTY LUCILA LEMA MULLO**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más sincera gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas y a la Escuela en Contabilidad y Auditoría por abrirme sus puertas y encaminarme por el sendero del aprendizaje y la superación profesional. Así mismo, mil gracias a todos los docentes de la institución que me han brindado sus conocimientos, apoyo y amistad sin dejar de lado la exigencia para hacer posible la exitosa culminación de mi carrera”.

**BETTY LUCILA LEMA MULLO**

## **RESUMEN**

El objetivo de la investigación propone la realización de una Auditoría Operativa al proceso de adquisiciones del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo para el ejercicio fiscal 2013, pretende determinar la eficiencia, eficacia y economía del uso de los recursos financieros; y el cumplimiento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública se aplicaron cuestionarios de control interno y flujo gramas. Durante el examen de auditoría se ejecutaron las cuatro fases, como: el conocimiento preliminar, la planificación, el trabajo de campo y el informe final de la misma, se determinó que el personal responsable de la Unidad de Adquisiciones no aplica adecuadamente la normativa legal vigente del Sistema Nacional de Contratación Pública; También se aplicaron indicadores de gestión para cada componente. Como resultado final de la ejecución de la auditoría operativa, se concluye que la Unidad de Adquisiciones, no realiza una adecuada planificación para las contrataciones; no se evaluó el cumplimiento del PAC; los procesos de contratación son ineficientes y poco ágiles debido a la falta de capacitación y mal uso de la normativa legal vigente. Se recomienda que la unidad haga uso de todas las sugerencias emitidas en el informe de resultados finales para cada hallazgo, además tome como referencia el manual de procesos con el fin de mejorar la gestión de contratación que permitan la efectiva prestación del servicio a la ciudadanía Chimboracense.

## **SUMMARY**

This research conducted an operational audit to the procurement process of the Board of Trustees of Decentralized Autonomous Government of the province of Chimborazo during the fiscal year 2013, to determine the efficiency and effectiveness in the management of financial resources, and the fulfillment of organic law of the National System of Public Contracting for which internal control questionnaires and flowcharts were applied.

During the audit were executed four phases, such as: preliminary knowledge, planning, fieldwork and the final report, which determined that acquisitions unit staff did not apply properly the legal regulations of the National System of Public Contracting; also management indicators for each component were applied.

Once the audit was made, it is concluded that the Procurement Unit, did not make a proper planning for recruitment; the fulfillment of APC (Annual Plan of Contracts) was not evaluated; procurement processes are inefficient and non-fast due to lack of training and bad use of the current legal regulations. This research recommended that the unit practices all the suggestions issued in the final report of the results for each finding, also the annual processes is taken into consideration as a reference in order to improve the management of recruitment that will enable the effective provision of service to the Chimboracense citizenship.

## ÍNDICE GENERAL

Certificado del tribunal.....	1
Certificación de responsabilidad .....	2
Dedicatoria.....	3
Agradecimiento .....	4
Resumen.....	5
Summary .....	6
Índice general .....	7
Índice de tablas.....	11
Índice de gráficos.....	11
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....	12
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	12
1.1.1 Formulación del problema de investigación .....	12
1.1.2 Delimitación del problema.....	13
1.2 Objetivos .....	13
1.2.1 Objetivo general .....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 HILO CONDUCTOR.....	16
2.2 Auditoría operativa. ....	17
2.2.1 Antecedentes.....	17
2.2.1.1 Evolución de la Auditoria Operativa .....	17
2.2.1.2 Evolución de la importancia del control interno .....	18
2.2.1.3 Evolución de la Extensión del examen de auditoría .....	19
2.2.2 Definición auditoría operativa.....	19
2.2.3 Alcance de la auditoría operativa .....	21
2.2.4 Diferencias entre auditoria operacional y otras auditorias. ....	23
2.2.5 Objetivos de la auditoría operativa .....	25
2.2.6 Funciones de la auditoria operativa .....	26



2.2.7	Técnicas de auditoría operacional.....	27
2.2.7.1	Técnica de PERT (Proyect Evaluation and Review Technique). ....	28
2.2.7.2	Técnica CPM (Critical Path Method) .....	28
2.2.7.3	Diagramas de flujo.....	28
2.2.7.4	Diagrama de ISHIKAWA.....	29
2.2.7.5	Herramienta FODA .....	29
2.2.8	Metodología de la auditoría operativa .....	30
2.2.8.1	Directrices de actuación .....	30
2.2.8.2	Operaciones .....	31
2.2.8.3	Metodología.....	32
2.2.8.3.1	Familiarización.....	32
2.2.8.3.2	Investigación y análisis .....	33
2.2.8.3.3	Diagnostico.....	35
2.2.9	Informe De Auditoria Operativa .....	37
2.2.9.1	Concepto.....	37
2.2.9.2	Importancia.....	38
2.2.9.3	Redacción del Informe .....	38
2.2.9.3.1	Requisitos del Informe .....	38
2.2.10	Planeación auditoría operacional .....	43
2.2.10.1	Planeación.....	44
2.2.10.1.1	Objetivos de la planeación.....	44
2.2.10.1.2	Importancia de la planeación.....	45
2.2.10.1.3	Características de la planeación en la auditoria operacional .....	45
2.2.10.1.4	Proceso de la planeación.....	46
2.2.10.1.5	Fases de la auditoría operativa .....	47
	FASE I: Conocimiento preliminar o diagnóstico .....	48
	FASE II: Planificación .....	49
	FASE III: Ejecución .....	50
	FASE IV: Comunicación de resultados.....	51
	FASE V: Seguimiento .....	51
2.2.10.1.6	Elementos del proceso administrativo a contemplarse en la planeación de la auditoria operacional .....	52
2.2.11	Programa de auditoría operacional .....	54

CAPÍTULO III.....	56
3.1 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER .....	56
3.1.1 Hipótesis general.....	56
3.1.2 Hipótesis específicas.....	56
3.2 VARIABLE .....	56
3.2.1 Variable independiente .....	56
3.2.2. Variable dependiente .....	56
3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	57
3.3.1 Tipos de estudio de investigación .....	57
3.3.2 Diseño de la investigación .....	58
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	58
3.4.1 Población.....	58
3.4.2 Muestra.....	58
3.5 MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	59
3.5.1 Métodos de investigación.....	59
3.5.1.1 Método Deductivo .....	59
3.5.1.2 Método Inductivo .....	59
3.5.1.3 Método Analítico - Sintético.....	59
3.5.1.4 Método Cualitativo .....	60
3.5.1.5 Método Cuantitativo .....	60
3.5.2 Técnicas de Investigación .....	60
3.5.3 Técnica de recolección de datos .....	60
3.5.4 La Observación. ....	60
3.5.5 Técnicas de análisis de datos .....	61
3.6 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	62
1. ANÁLISIS FODA .....	66
4.1 ANÁLISIS INTERNO .....	66
4.2 ANÁLISIS EXTERNO .....	66
4.3 MATRIZ DE CORRELACIÓN FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES ...	68
4.4 MATRIZ DE CORRELACIÓN DEBILIDADES Y AMENAZAS.....	70
4.5 MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS.....	74
4.6 MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS.....	76

CAPÍTULO V .....	78
5.1 ARCHIVO PERMANENTE .....	78
5.1.1 Índice .....	78
5.1.2 Información general .....	80
5.1.3 Hojas de marcas .....	87
5.2 ARCHIVO CORRIENTE .....	88
5.2.1 Índice .....	89
5.2.2 Fase i conocimiento preliminar .....	90
5.2.3 Fase ii planificación de la auditoría .....	111
5.2.4 Fase iii ejecución de la auditoría .....	123
5.2.5 Fase iv programa de auditoría .....	155
CAPÍTULO VI .....	180
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	180
6.1 CONCLUSIONES .....	180
6.2 RECOMENDACIONES .....	181

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz FODA.....	67
Tabla 2: Matriz de correlación fortalezas y oportunidades.....	69
Tabla 3: Matriz de correlación debilidades y amenazas .....	71
Tabla 4: Perfil estratégico interno.....	72
Tabla 5: Perfil estratégico externo .....	73
Tabla 6: Matriz de medios internos .....	75
Tabla 7: Matriz de medios externos.....	77
Tabla 8: Índice de Archivo Permanente .....	79
Tabla 9: Hojas de marcas.....	87
Tabla 10: Índice de archivo corriente .....	89
Tabla 11: Cuestionario para análisis de la misión .....	103
Tabla 12: Cuestionario para el análisis de la visión.....	105
Tabla 13: Cuestionario de control interno N°1 .....	113
Tabla 14: Cuestionario de control interno N°2 .....	115
Tabla 15: Cuestionario de control interno N°3 .....	117
Tabla 16: Cuestionario de control interno N°4.....	119
Tabla 17: Cuestionario de control interno N°5 .....	121
Tabla 18: Cuestionario de control interno N°6.....	122
Tabla 19: Programa de Auditoria Fase III .....	124
Tabla 20: Programa de Auditoria Fase IV .....	156

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Hilo conductor auditoría operativa.....	5
Gráfico 2: Diferencia de la auditoria operativa con la financiera.....	14
Gráfico 3: Diagrama de Ishikawa .....	18
Gráfico 4: Tipo de operaciones.....	32
Gráfico 5: Mapa por procesos.....	86
Gráfico 6: Resultado del análisis de la misión.....	104
Gráfico 7: Resultado del análisis de la visión.....	106
Gráfico 8: Mapa por procesos.....	165

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

El Patronato, según el artículo 260 de la Constitución de la República del Ecuador, asumirá, las actividades concurrentes de la gestión en la prestación de servicios públicos, actividades sociales de colaboración y complementariedad entre las distintas instituciones coadyuvando al mejoramiento del buen vivir (SUMAK KAUSAY) de la población, con énfasis en la atención del sector grupo de atención prioritaria y capacidades especiales, a través de programas y proyectos.

El Departamento de Adquisiciones del Patronato del GAD presenta debilidades en el proceso de adquisiciones, como la contratación del personal, inexactitud en el presupuesto asignado para el cumplimiento de obras, detección de compras innecesarias y la falta de planificación en el proceso de adquisición y su debido control.

Se pretende también evaluar los procesos administrativos y financieros de esta institución para conocer si se están llevando en cumplimiento de las normativas y reglamentos establecidos para los organismos públicos y así esto contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales del Patronato.

Por lo anteriormente mencionado el departamento de la institución necesita la ejecución de un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de la entidad, en relación a sus objetivos y metas; determinando el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; midiendo la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

### **1.1.1 Formulación del problema de investigación**

A continuación se formula la interrogante a la que se pretende dar respuesta:

¿Cómo la realización de una auditoria operativa optimiza procesos, recursos y determina el nivel de eficiencia y eficacia en las actividades realizadas para conocer el correcto cumplimiento de los objetivos institucionales en el Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**ÁREA: AUDITORIA Y CONTROL**

**CAMPO:** Auditoria Operativa

**OBJETO ASPECTO:** Eficiencia y eficacia en las actividades realizadas.

**DELIMITACIÓN ESPACIAL:** Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo

**DELIMITACIÓN TEMPORAL:** Periodo Enero- Diciembre 2013

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general**

Realizar una auditoria operativa para optimizar los procesos, los recursos y determinar el nivel de eficiencia y eficacia en las actividades realizadas para identificar el correcto cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Establecer un marco teórico referencial para la elaboración de la auditoria operativa que nos permitirá orientar, dirigir y guiar los elementos conceptuales y teorías existentes.
- Aplicar las fases de la auditoria operativa para determinar los hallazgos y sustentar con las respectivas evidencias.
- Elaborar un manual de procesos para mejorar la gestión de la Administración.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La auditoría operativa es importante porque formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

El departamento encargado del control de los procesos de adquisición del patronato tiene como fin administrar eficaz y eficientemente los recursos financieros asignados a la Institución y aquellos que se generan por autogestión, proveer de información financiera veraz y oportuna para la toma de decisiones, sobre la base del registro de las transacciones financieras del Patronato de acuerdo a su objetivo y fines.

La aplicación de la auditoria operativa al Departamento de Adquisiciones me permitió descubrir las deficiencias y áreas de oportunidad que se puede presentar, ya que muchas veces el trabajo diario no nos permite ver que existen aspectos sujetos a mejora. Además se evaluó la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

Para la aplicación de la auditoria operativa se plantea una secuencia definida como parte de un proceso, Dentro de la teoría metodológica para la aplicación de la Auditoria Operativa en los procesos de adquisición en el Patronato se aplicara las fases respectivas a la auditoria operativa como son: La Fase I Estudio Preliminar, Fase II Comprensión de la entidad, Fase III Selección de áreas críticas, Fase IV Examen detallado de las áreas críticas, Fase V Informe de auditoría operacional.

La Auditoria operativa aplicada en esta institución está enmarcado bajo lo aprendido dentro de la aula de clase relacionando con las asignaturas pertinentes al tema de investigación, definiendo como la realización de un examen sistemático y objetivo a fin de proporcionar una valoración independiente de las operaciones ejecutadas en los procesos de adquisición del Patronato , programas, actividades, proyectos con la finalidad de evaluar el nivel de eficiencia , eficacia y economía alcanzando por esta

institución en la utilización de los recursos disponibles, detectar sus posibles deficiencias y proponer las recomendaciones oportunas en orden a la corrección de aquellas de acuerdo con los principios generales de la buena gestión, facilitando la toma de decisiones a las personas con responsabilidades de vigilancia o capacidad de emprender acciones correctivas.

La Auditoría Operativa formula y presenta una opinión sobre los procesos de adquisición en el Patronato, dando énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

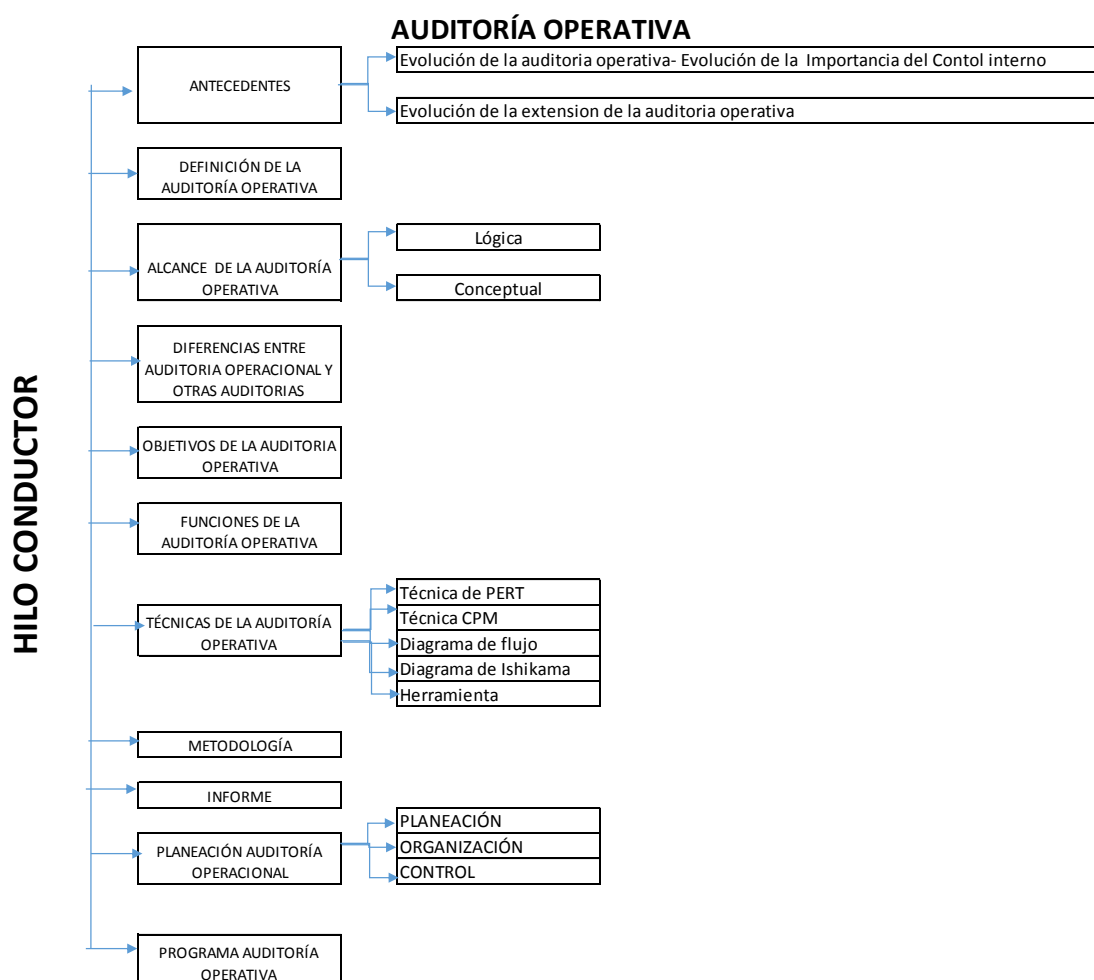
Debido a lo ya mencionado creemos que la ejecución de una Auditoría Operativa ayudará a la gerencia a reformar ciertas falencias que se estén dando en los procesos anteriormente mencionados impidiendo la satisfacción en las necesidades de la ciudadanía.



## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 HILO CONDUCTOR

El hilo conductor es un esquema de contenidos, relacionados y ordenados jerárquicamente, en el cual se han plasmado de forma gráfica los temas que se abordarán dentro del marco teórico referencial, como se visualiza en la Figura No. 1.



**Figura 1.- HILO CONDUCTOR AUDITORÍA OPERATIVA**

Elaborado por: La autora

## **2.2 AUDITORÍA OPERATIVA.**

### **2.2.1 Antecedentes**

#### **2.2.1.1 Evolución de la Auditoria Operativa**

Según (Blass Varela, 2002) manifiesta:

A través del tiempo el objetivo de la auditoría ha evolucionado en consecuencia del desarrollo y tecnificación del Control Interno, que a la vez ha ido impactando la extensión del examen o de la verificación.

El objetivo de la auditoría, en tiempos iniciales era primordialmente el de detectar y divulgar fraudes, circunstancias que dejó la imagen negativa de un auditor policía o detective que aún, a pesar del desarrollo internacional y reconocimiento de la profesión de la Contaduría Pública, no se ha superado totalmente, pero este objetivo evolucionó notablemente en las primeras cuatro décadas del pasado siglo, hacia un objetivo más profesional como es el de determinar y dar opinión pública sobre la presentación razonable de los estados financieros, que a su vez incorporó dentro de sus procedimientos la auditoría de cumplimiento. Tal objetivo se consolida en las décadas de los años cuarenta y cincuenta. Si bien hasta esta última década, este objetivo fue el de la auditoría profesional o tradicional, a partir de 1960, con el florecimiento de nuevos enfoques, esta clase de auditoría se afianza con el nombre de Auditoría de Estados Financieros o Auditoría Financiera.

A partir de 1960, se empieza a plantear en la literatura profesional la necesidad de darle un mayor alcance al objetivo de la auditoría; se habla de la auditoría en función del “hombre de negocios” y se comienza a señalar la importancia de que la auditoría sea más útil al desarrollo de los entes públicos o privados, ampliando la cobertura de su acción al examen de las operaciones en términos de eficacia o efectividad, economía y eficiencia. Surge así un nuevo objetivo de auditoría, que finalmente ha configurado una nueva clase de auditoría que hoy se le denomina “auditoría operacional”.

Es importante tener en cuenta respecto al descubrimiento de fraudes por el Auditor, que al evolucionar el objetivo de la auditoría, evolucionaron las técnicas, los procedimientos y en general la metodología para alcanzar los nuevos propósitos, de tal forma que un

trabajo de auditoría realizado profesionalmente debe tener un alto grado de probabilidad de detectar las irregularidades o ilícitos; asimismo, esto no significa que la misión primordial de una auditoría sea tal descubrimiento.

#### **2.2.1.2 Evolución de la importancia del control interno**

Según (Arens & Loebbecke, 2000) manifiesta:

El mencionado desarrollo de la auditoría en su objetivo o propósito primordial, tiene principal fundamento en la evolución del control interno y en su grado de importancia, pues en un principio cuando el propósito de la auditoría era el de divulgar los fraudes, el control interno no era reconocido como un elemento fundamental de las organizaciones.

Es a comienzo del siglo anterior, que con el surgimiento de los principios de la administración científica y con la formulación de recomendaciones por los auditores para evitar la repetición de fraudes, empieza a reconocerse un grado de significación al control interno dentro de las organizaciones, que culmina a inicios de los años cuarenta con su definición por el Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA), hoy conocida por todos profesionales del ramo y considerada como uno de los conceptos más trascendentes de la teoría del control.

En la actualidad se estima que el control interno tiene gran importancia en el desarrollo de todas las organizaciones.

El desarrollo del control interno, permitió que el objetivo de la auditoría de descubrir fraudes pasara a un plano secundario, ya que la relación control-fraude tiene importancia, más desde un punto de vista preventivo, que desde el enfoque de la divulgación o del descubrimiento. En otras palabras, lo significativo de la relación entre el control y las irregularidades o ilícitos, es que el fraude no se suceda o por lo menos reducir al máximo la posibilidad de su acontecimiento.

Por lo cual el control interno es responsabilidad de la administración de la entidad, este se efectúa con el fin de ayudar a prevenir que ocurra fraudes y errores, considerando más bien a la auditoría como la evaluación de la eficacia del control interno y donde se puede plantear recomendaciones para mejorarlo.

### **2.2.1.3 Evolución de la Extensión del examen de auditoría**

Según (Cashin, Newwith, & Levy, 2001) manifiesta:

Por otra parte, el proceso de reconocimiento de la importancia del control interno permitió la evolución de la extensión del trabajo de auditoría.

Cuando no existía control interno como elemento fundamental de las organizaciones o su importancia no era reconocida, el auditor para poder detectar los posibles fraudes, tenía que recurrir a exámenes exhaustivos de todo lo sucedido en el período auditado dando origen a la llamada auditoría detallada, que era altamente costosa y sus resultados totalmente inoportunos.

Pero al evolucionar el reconocimiento del control interno, progresivamente fue desapareciendo la necesidad de practicar dicho tipo de exámenes, pues el auditor encontró una forma técnica de reducir la extensión de su trabajo, que es la de evaluar el grado de eficacia del control interno vigente en la entidad auditada para sobre la base del grado de adecuación, poder determinar la extensión de las pruebas a realizar, además de la naturaleza de las mismas; circunstancia que derivó en la auditoría en base de pruebas selectivas o por muestreo.

En síntesis, la auditoría arribó a la última década del Siglo XX en condiciones totalmente diferentes a las dadas a comienzos del Siglo. Hoy la auditoría tiene como propósitos fundamentales la determinación de la razonabilidad de los estados financieros y la evaluación de la eficacia, economía y eficiencia de las operaciones, como parte de la auditoría con un enfoque integral; el control interno es la médula de toda organización porque interrelaciona los demás sistemas administrativos; y el trabajo de auditoría se realiza basándose en el examen de operaciones seleccionadas con apoyo del muestreo estadístico.

### **2.2.2 Definición auditoría operativa**

(Puyol, 2010) Encontró lo siguiente:

Se considera como un examen crítico e imparcial realizado a la administración de una organización o entidad en el cual se logra conocer la eficacia con que se logra los objetivos institucionales, la eficiencia y economía con la que se utilizan los recursos y

en caso de ser necesario mejorar algún aspectos detectado, plantear recomendaciones para tramitarlas en la gestión futura. (p.87).

(Williams, 1989) Sostuvo que:

Es el examen que es realizado por un profesional intendente o externos, para no crear interés creado, esto se lo realiza con el propósito de realizar y evaluar la vigencia de la gestión tomando en cuenta los objetivos macros; esto se los realiza desde un punto de vista competitivo para emitir un informe sobre situaciones macros y la dirección correcta.

La auditoría operativa, administrativa o de gestión “es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución, departamento; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”. (p.189)

(Maldonado, 2006) Manifiesta lo siguiente:

La auditoría operativa es “un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es (Eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología.)

La Auditoría Operativa por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.
- Evaluación del desempeño (rendimiento).” (Fernandez, 1985)

(Puyol, 2010) Afirma:

Como se ve la Auditoria Operativa es la valoración independiente de todas los procedimientos que se realizan en una empresa u organización en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficiente, eficaz, económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado.

### **2.2.3 Alcance de la auditoría operativa**

El alcance de la Auditoría Operacional, se puede identificar desde dos puntos de vista:

#### **2.2.3.1 Alcance Lógico:**

Son todas las operaciones que se realizan dentro de una empresa en donde se relacionan de alguna manera el uso de recursos financieros y humanos de la misma.

#### **2.2.3.2 Alcance Conceptual:**

Este se refiere estrictamente a las actividades que concretan la práctica de la Auditoría Operacional, considerando que la función principal de ésta es redactar recomendaciones derivadas de las revisiones efectuadas, con el propósito de corregir las debilidades del sistema.

La (CGE, 2011) Afirma que:

La auditoría operativa examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente.

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico; la estructura organizativa, y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- Control del cumplimiento de la normativa tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario, así como la eficiencia en el alcance s de los objetivos.
- Se mide la confianza y credibilidad de la información
- Prestar suma importancia en las actividades y organizaciones, oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicios de recursos o perjuicios económicos.

- Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminar o atenuarlos. (P.190-198)

“En la Auditoría Operativa “puede cubrir un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica”

Tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe estar de acuerdo en cuanto al alcance de la auditoría en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría Operativa, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

- Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.
- Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.
- Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
- Ética: Se relaciona con la conducta y comportamiento del personal en sus distintas áreas de trabajo.
- Ecología: Se relaciona con el cuidado del medio ambiente, el interés que tiene la institución para proteger la naturaleza.
- Salvaguarda de Activos: Contempla la protección contra sustracciones obsolescencia y uso indebido.

- **Calidad de la Información:** Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera. (CGE, 2011)

“El alcance de la auditoría operativa alcanza a validar todas las operaciones y procedimientos de la entidad y su oportunidad de mejora enfocándose en la eficiencia, eficacia, economía, calidad de la información, y cumplimiento de leyes, procedimientos y políticas.” (Maldonado, 2006)

#### **2.2.4 Diferencias entre auditoría operacional y otras auditorías.**

Según (Cepeda, 1997) determina:

Antes de presentar las diferencias de la auditoría operacional con otros tipos de auditoría, es importante presentar sus características fundamentales que indudablemente marcan las diferencias con aquellas, así:

- a) El objetivo principal: Emitir recomendaciones de acuerdo al diagnóstico determinado en la revisión de las operaciones.
- b) Dictamen: No emite ninguna opinión sobre la razonabilidad del funcionamiento de las operaciones.
- c) Normas de trabajo: No existen normas definidas para efectuar la auditoría operacional, pero las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y las Normas Internacionales de Auditoría son aplicables, especialmente las que norman la planeación, supervisión, evaluación del control interno, ejecución, evidencia y uso del trabajo de otros.
- d) Definición de problemas: Es básicamente el propósito principal, definir los problemas que no permiten aumentar la eficiencia operativa de la empresa, así también, detectar riesgos por falta de controles o incumplimiento de procedimientos.
- e) Control Interno: En la Auditoría Operacional se involucra el control interno, ya que su examen compromete evaluar la efectividad de los controles.



## La auditoría interna y la auditoría operacional

Según el autor (Gorocica, 2004) en su Manual de auditoría afirma que:

se ha notado la tendencia por parte de los auditores internos, actualmente se considera que el auditor interno, que no es también operacional, se ha rezagado en su práctica profesional. Desde luego debe entenderse que el auditor interno siempre deberá estar en aptitud de evaluaciones del proceso generador de información financiera, particularmente cuando en esta área se detecten fallas de consideración”

## La auditoría financiera y la auditoría operacional

Las normas de auditoría que rigen el examen de estados financieros obligan al contador público independiente a efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él; asimismo que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

Interesados	Principalmente externos: Accionistas, Gobierno, Bancos; Entidades de Crédito e Inversiones potenciales.	Desde el punto de vista interno: la alta dirección. Desde el punto de vista externo los accionistas y el gobierno y la comunidad cuando se trata de una entidad del sector público.
Quienes la Ejecutan	Los contadores públicos con personal de apoyo de la misma profesión	Contadores públicos con participación del personal de la misma profesión y de profesionales de otras disciplinas.
Contenido del Informe	Su contenido esta exclusivamente relacionado con los estados financieros	Su contenido esta relacionado con cualquier aspecto de importancia de la administración o de las operaciones de la entidad, organismo o empresa pública.
Objetivo de la Evaluación del control Interno	Determinar la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría financiera a emplear.	Determinar las áreas débiles o críticas más importantes para hacia ellas orientar todos los esfuerzos de auditoría operacional.
Historia	Larga existencia	Reciente. Aún se encuentra es su etapa de formulación teórica y de experimentación.

En Cuanto a:	Financiera	Operacional
Objetivo	Emitir opinión o dictamen sobre la razonabilidad de la situación financiera de una entidad a una fecha dada, así como sobre el resultado de sus operaciones financieras y el flujo de fondos para el período que termina en dicha fecha.  Proporcionar un grado de confiabilidad de dichos estados para usarlos en la toma de decisiones administrativas o gerenciales y en el proceso de dar cuenta de la gestión.	Determinar el grado de eficacia, economía y eficiencia de las operaciones para formular las recomendaciones para corregir deficiencias o para mejorar dicho grado de eficacia, economía y eficiencia.  Contribuir al logro de la prosperidad razonable de la empresa o entidad.
Alcance	Limitado a las operaciones financieras	Ilimitado. Puede cubrir todas las operaciones o actividades que realiza un organismo, entidad o empresa.
Orientación	Hacia la situación financiera y resultados de las operaciones de la entidad desde un punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones o actividades de la entidad en el presente con proyección al futuro.
Medición	Principios de contabilidad generalmente aceptados.	No existen aún criterios de medición de aceptación general.
Método	Las normas de auditoría generalmente aceptadas.	No existen todavía normas de auditoría operacional generalmente aceptadas. El método se determina de acuerdo al criterio del auditor operacional. Pueden adaptarse normas de auditoría financiera generalmente aceptadas.

**Figura 2.- Diferencia de la auditoría operativa con la financiera**

**Fuente:** (Cuellar, 2002)

### 2.2.5 Objetivos de la auditoría operativa

(Graing-Cooper, 1994) En su libro Auditoría Operativa manifiesta:

1. La auditoría operativa manifiesta y exterioriza una opinión sobre los aspectos administrativos gerenciales y operativos, poniendo enfatizando el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros.
2. El objetivo de la auditoría operativa es identificar las áreas de disminución de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad.
3. La auditoría operativa determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.
4. La auditoría operativa determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.

5. Construir la calidad de servicio que deben cumplir los auditores
6. Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado. Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
7. Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
8. Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y optimizar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
9. Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones. (p.96)

“En conclusión, la Auditoría Operativa ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechando de una manera adecuada los recursos y de esta manera salir adelante de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos y de esta manera alcanzar las metas planteadas”. (Graing-Cooper, 1994).

### **2.2.6 Funciones de la auditoria operativa**

Según (Caal Chupina, 2009) en su trabajo de investigación menciona:

De todo lo descrito con anterioridad, referente a la auditoría operacional, a continuación se listan algunas de las funciones de este tipo de auditoría:

- Determina el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas.

- Verifica que se implanten planes, objetivos y metas; y evaluar los procedimientos utilizados por la Institución para controlar su grado de cumplimiento.
- Examina en la organización y operación de la Institución el grado de eficiencia y eficacia.
- Evalúa el sistema de control interno del área operacional seleccionada, con base en manuales de procedimientos y cuestionarios.
- Prepara, con base en la investigación inicial, el programa de auditoría dirigido a las áreas críticas.
- Recopilar la información general del área operacional y documentar el estudio mediante la preparación de papeles de trabajo.
- Obtener evidencia suficiente y competente sobre los procedimientos y controles establecidos para lograr los objetivos.
- Dar seguimiento de campo a los informes para comprobar el cumplimiento de las recomendaciones emitidas por la Auditoría.
- Participa en la elaboración del Plan de Trabajo Anual de la Auditoría.

### **2.2.7 Técnicas de auditoría operacional**

Según (Caal Chupina, 2009) determina:

Son los recursos que el Auditor utiliza en el examen y evaluación de las operaciones o actividades de una entidad, organismo o empresa, para llegar a conclusiones y recomendaciones, tales como: Indagar, comparar, comprobar, conciliar, confirmar, indagar, inspeccionar, observar, muestreo, rastrear, fotografiar, grabar, filmar, método Gantt, Pert, C.P.M, FODA's, Diagrama de Ishikawa.

En general son las mismas usadas en auditoría financiera: de observación, interrogación, análisis, verificación, investigación y evaluación; pero específicamente incluye algunas de uso exclusivo en auditoría operacional como las últimas cinco citadas, entre las cuales se encuentran la técnica PERT y el CPM, utilizadas fundamentalmente junto con el conocido método GANTT, en control interno operacional, técnicas cuyo manejo se facilita en la actualidad con el uso de paquetes computacionales. Una breve explicación de estas técnicas se presenta a continuación:

### **2.2.7.1 Técnica de PERT (Project Evaluation and Review Technique).**

Se utiliza en operaciones, actividades o proyectos complejos en que hay incertidumbre en cuanto a tiempos de terminación (actividades u operaciones en empresas o entidades dedicadas a la investigación). (Caal Chupina, 2009)

### **2.2.7.2 Técnica CPM (Critical Path Method)**

Es aplicable a las operaciones en las cuales sea posible estimar los tiempos y costos y lo que interesa es saber cuál es la combinación costo duración de cada actividad, para lograr el costo total mínimo de las operaciones. (Caal Chupina, 2009)

### **2.2.7.3 Diagramas de flujo**

Herramienta necesaria y de gran importancia en la investigación para alcanzar unas metas y objetivos planteados esto se lleva a cabo mediante actividades o acciones, elementos y cada uno de los que forman parte de esto.

Se recalca la importancia de que los procedimientos administrativos estén ligados con las políticas aprobadas de cada una de las operaciones que se manejan, anexo a cada procedimiento deberán estar las políticas relativas. En la habilidad de diagramación se utilizan elementos de criterio y de juicio personal del auditor, para lograr el objetivo primordial de obtener la descripción de un procedimiento administrativo, con todos sus elementos esenciales y en la forma más resumida posible para tener al propio tiempo una visión panorámica de la operación de que se trata.

Los auditores deben cuidar:

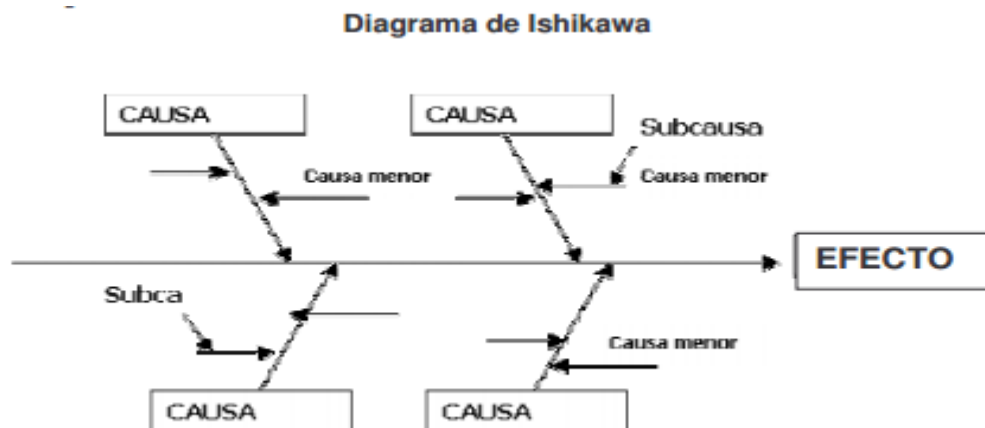
- Que se incluyan los controles básicos que proporcionen información, que debe estar contenida y constantemente actualizada en un archivo manual o computarizado con el diseño de los formatos donde se incluya la información y los parámetros para medir su suficiencia y oportunidad.
- Deben tener controles básicos que involucren técnicas avanzadas para el manejo de las operaciones y de la adecuada coordinación entre ellas.
- Deben asegurar controles para la protección de documentos. (Caal Chupina, 2009)

#### 2.2.7.4 Diagrama de ISHIKAWA

Técnica de análisis de causa y efectos para la solución de problemas, relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan. Se utiliza para cuando se necesiten encontrar las causas raíces de un problema. Este diagrama es de gran ayuda ya que simplifica enormemente el análisis y mejora la solución de cada problema, ayuda a visualizarlos mejor y a hacerlos más entendibles.(Caal Chupina, 2009).

El diagrama de Ishikawa también recibe los siguientes nombres:

- Diagrama de espina de pescado
- Diagrama Causa – Efecto



**Figura 3.- Diagrama de Ishikawa**

**Fuente:** (Caal Chupina, 2009)

#### 2.2.7.5 Herramienta FODA

“El análisis FODA se considera una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible

actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Oportunidades: son aspectos positivos que ayudan a nuestra empresa para alcanzar los objetivos planteados.

Debilidades: aspectos que afecta a nuestra empresa son internos.

Amenazas: son factores que no podemos controlar y son externos. (Caal Chupina, 2009)

### **2.2.8 Metodología de la auditoría operativa**

Mediante (Instituto Mexicano, 2005) se puede determinar que:

El poseer una metodología claramente definida que permita sistematizar todos y cada uno de los pasos de la investigación, contribuye a la formulación de conclusiones valederas en el menor tiempo posible. El método por sí mismo no garantiza una eficiente auditoría operacional, pero apunta la veracidad del diagnóstico.

El boletín número dos de Auditoría Operacional emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), divide en cuatro secciones la metodología de la auditoría operacional las cuales son:

- a) Directrices de actuación
- b) Operaciones
- c) Metodología
- d) Informe

#### **2.2.8.1 Directrices de actuación**

La necesidad de una actitud mental, conocimiento y experiencia adecuados por parte del contador público a fin de que esté en posibilidades de llevar a cabo auditorías operacionales.

Al igual que en cualquier otro adeudo profesional, cuando se delega poder de su ejecución a colaboradores, el contador público tiene la obligación de cerciorarse de su capacidad y experiencia, y debe ejercitar una adecuada supervisión de sus labores.

Por último, es necesario indicar que el contador público deberá obtener evidencia suficiente que respalde las opiniones que tenga un informe; dicha evidencia debe quedar debidamente documentada y en regla. (Instituto Mexicano, 2005)

#### **2.2.8.2 Operaciones**

En auditoría operacional es un conjunto de operaciones dirigidas al alcance de las metas como son las actividades operacionales.

Las operaciones que una empresa realiza se debe tener en cuenta la ejecución de una operación en particular esté asignada a varios departamentos, oficinas, secciones o dependencias.

Aunque el enfoque descrito establece el estudio de las operaciones directamente y no del personal que las realiza, la investigación deberá determinar si el personal encargado de la operación tiene capacidad para ejecutarla. (Instituto Mexicano, 2005)

Para contar con un marco de referencia más específico de la aplicación de la auditoría operacional, a continuación se utilizarán las operaciones de una empresa 57 de carácter comercial que utiliza el comercio electrónico y sus sub operaciones más sobresalientes solamente como guía:



<i>OPERACIONES GENERALES</i>	<i>OPERACIONES ESPECÍFICAS</i>
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Investigación de mercado</i></li> <li>- <i>Ventas</i></li> <li>- <i>Publicidad</i></li> <li>- <i>Distribución y envíos</i></li> </ul>
Compras:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Cotización</i></li> <li>- <i>Importación</i></li> <li>- <i>Solicitud de crédito</i></li> <li>- <i>Club de Compradores</i></li> </ul>
Administración de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Reclutamiento y selección</i></li> <li>- <i>Capacitación y Desarrollo</i></li> <li>- <i>Administración de sueldos y salarios</i></li> </ul>
Finanzas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Administración del efectivo</i></li> <li>- <i>Administración de inversiones de capital</i></li> <li>- <i>Otorgamiento de crédito</i></li> <li>- <i>Cobranzas</i></li> <li>- <i>Obtención de financiamiento</i></li> </ul>
Sistemas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Organización y métodos</i></li> <li>- <i>Procesamiento electrónico de información</i></li> <li>- <i>Seguridad física y lógica</i></li> <li>- <i>Administración de Riesgos</i></li> </ul>

**Figura 4.- Tipo de operaciones**

**Fuente:** Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., MX. Auditoría Operacional. Pag. 26 México 2005.

### 2.2.8.3 Metodología

Según el boletín número dos de Auditoría Operacional emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), dirigido a la metodología, se simplifica en tres pasos fundamentales: familiarización, investigación y análisis y finalmente el diagnóstico. (Instituto Mexicano, 2005)

#### 2.2.8.3.1 Familiarización

El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la Empresa que está auditando a través de estudio de:

- Existe muchos problemas en la empresa y debe ser revisado constantemente.
- Debe hacer la planeación, organización, dirección y control.
- Los informes y sugerencias que emiten los auditores y consultores.

Se menciona los lineamientos que tiene que ser revisado:

### **1. Estudio ambiental de la organización**

En esta primera fase puede llegarse a obtener información orientadora de gran valía que permita al auditor diagnosticar las áreas críticas.

Los principales aspectos a investigar serán los siguientes:

- a) La importancia que para la empresa representa la operación que se audita,
- b) Indicadores tales como rotaciones o razones financieras;
- c) organizaciones y políticas adecuadas
- d) Reglamentación estatal y municipal que rigen estas actividades
- e) Información de la forma como la competencia resuelve los problemas de una operación similar.

### **2. Estudio de la gestión administrativa**

El auditor deberá estudiar su instrumentación práctica a fin de conocer, en términos generales sus tipos y posibles deficiencias; la evaluación de esta instrumentación se hará en detalle en una fase posterior por lo que en este proceso de habituación para un mejor trabajo.

### **3. Visita a las instalaciones**

se observa directamente como se realizan las actividades y de esta manera se evidencia los problemas, de acuerdo a lo mencionado anteriormente es lógico que el auditor entre en contacto con los diversos funcionarios y empleados que manejan directamente la operación y que, mediante entrevistas informales conozca de ellos tanto características específicas como problemas de la operación misma, una vez que se finalice la auditoría se dará un informe con ideas claras y bien fundamentadas en los hechos o acciones ya revisados y verificados para un correcto manejo en informe.

#### **2.2.8.3.2 Investigación y análisis**

El principal objetivo es examinar toda información que se ha recopilado esta es ya la segunda fase y con esto evaluamos las actividades en cuestión.

Además se realizan pruebas de detalle de muy diversa índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio del auditor o por medio de muestreo estadístico.

La utilización de estadísticas resulta particularmente efectiva en esta fase y al respecto es recomendable que aquéllas sean verificadas antes de ser utilizadas. El tipo de investigaciones o estudios que se desarrollen para lograr dicha información puede revestir una gama muy amplia de posibilidades tales como: entrevistas formales, revisión de expedientes, revisión de documentación, observaciones directas, investigación en las Cámaras y Asociaciones a los que pertenezca la empresa, actualización de estadísticas, seguimiento y comparación de hallazgos.

Cualquiera que sea el caso, el auditor deberá cuidar que sus investigaciones se planeen y desarrollen de tal manera que en el menor tiempo necesario, obtenga la información más objetiva posible. Esta característica común a cualquier revisión de eficiencia, debe ser especialmente cuidada en vista de la diversidad de criterios existentes para interpretar los resultados de las medidas tomadas para administrar.

Consecuentemente el auditor debe buscar hechos y evitar distorsionarlos con interpretaciones e inferencias de cualquier naturaleza hasta no tener todos los elementos necesarios para formarse una opinión de conjunto a fin de que el diagnóstico final sea lo más objetivo posible. (Instituto Mexicano, 2005)

Técnicas para el logro de objetivos:

1. Entrevistas:

Son de vital importancia para recolectar una información verídica y de primera mano para el alcance de los objetivos.

Si se utilizar esta herramienta se debe cuidar los siguientes aspectos:

- Planear las entrevistas para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos.
- Desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas de encuesta más apropiadas al tipo de evidencia que se desea recopilar determinando el tamaño de la muestra y la oportunidad de la entrevista.

## 2. Valoración de la gestión administrativa

Se evaluará su efectividad y eficacia, de la planeación 62 deberá estudiarse fundamentalmente el grado de certeza logrado para anticipar problemas y programar actividades eficientemente; en cuanto a la organización, de especial interés es la crítica detallada de la estructura de la organización, la clara definición de líneas de autoridad y responsabilidad, los niveles jerárquicos y actitud aparente de los empleados y funcionarios encargados de la operación; respecto de la dirección, interesan al auditor operacional los indicios que hablen de la calidad directiva de los ejecutivos, la efectividad del sistema de información que respalde las decisiones de la dirección y la oportunidad de éstas; en cuanto al control, que no es más que la comparación de lo planeado con lo ejecutado.

## 3. Examen de la documentación

El auditor debe observar características de organización y control incluida en la documentación del proceso objeto de examen, como por ejemplo:

- Tipo de documento (Orden de pedido, factura, nota de envío, recibo de caja, entre otros)
- Diseño de la forma preimpresa, sobre todo para observar si contiene todos los datos necesarios para cumplir con la recopilación de información necesaria del proceso.
- Manera de distribución y su oportunidad (Cliente, contabilidad, inventario, lugar y fecha, persona y qué compone la emisión del documento)
- Autorización de la documentación
- Control de formas y pre numeración
- Color de la documentación

### **2.2.8.3.3 Diagnostico**

En esta fase se integra los hallazgos pero una vez que ya se haya realizado la evaluación además se señalaran la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia. El auditor debe alejarse del detalle, y con base en los hallazgos específicos, ensayar el resumen de los de mayor

relevancia; el método que se explica en los siguientes incisos, producto de utilidad a este propósito:

### **1. Fase creativa**

En esta fase se precisará si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la empresa, y con su misión y visión. Esta fase no representa, de ninguna manera la solución detallada de los problemas.

Se procederá como sigue:

- a) Practicar el modelo conceptual favorable para la empresa esto de acuerdo a la ejecución y esto debe ser comparados con modelos que ya están instituidos; para ello, puede utilizar técnicas como el Diagrama de Ishikawa (Espina de Pescado de Ishikawa o Diagrama Causa - Efecto) o bien en la herramienta FODA que no es más sino las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas de la misma.
- b) priorizar los elementos del modelo anterior;
- c) Meditar el costo - beneficio del modelo diseñado.

Debe ser un modelo simple para lograr una panorámica de la problemática y dar soluciones a la misma.

### **2. Reverificación de hallazgos**

En este paso el modelo que se realizó anteriormente se realizará una verificación y seguirá hacia el avance del diagnóstico final como se detalla a continuación:

- a) Contrastar el esquema con el modelo vigente y asegurarse que las diferencias son importantes;
- b) enlistar las excepciones encontradas en la confrontación y compararlas con las que se habían listado al iniciarse la fase creativa;
- c) Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados mediante comentarios con las personas directamente involucradas;

d) Asegurarse que se trata de problemas cuya solución es factible porque existen técnicas disponibles para ello;

### **3. Elaboración del informe**

Elaborado el borrador del informe, el auditor deberá proceder a:

a) Discusión del borrador con los involucrados

El discutir con los involucrados el borrador del informe persigue el doble propósito de asegurarse de que se trata de hallazgos reales y de que los involucrados coinciden con su existencia precisamente en la forma en que se describe en el borrador.

Un objetivo adicional de esta discusión es convencer a los involucrados a fin de que hagan frente común con el auditor al presentar el diagnóstico definitivo a la alta gerencia;

b) Informe definitivo

Este informe de la auditoría operacional debe contener:

- Alcance y limitaciones del trabajo,

## **2.2.9 Informe De Auditoria Operativa**

### **2.2.9.1 Concepto**

Según la (CGE, 2011) manifiesta:

Concluido el Trabajo de Campo, “el Auditor tendrá como responsabilidad la confección del Informe de Auditoría como un producto final de este trabajo. El informe contendrá el mensaje del Auditor sobre lo que ha hecho y como lo ha realizado, así como los resultados obtenidos.

“El informe de auditoría operativa emite el Auditor como resultado final de su evaluación, contiene información suficiente sobre Observaciones, Conclusiones de hechos significativos, así como Recomendaciones para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras”

### **2.2.9.2 Importancia**

Reviste gran Importancia, porque suministra a la administración de la empresa, información sustancial sobre su proceso administrativo, como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados. El Informe a través de sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, constituye el mejor medio para que las organizaciones puedan apreciar la forma como están operando.

### **2.2.9.3 Redacción del Informe**

La Redacción se efectuará en forma corriente a fin de que su contenido sea comprensible al lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy especializada; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones confusas.

La Redacción del Informe debe merecer mucha atención y cuidado de parte del auditor para que tenga la acogida y aceptación que los empresarios esperan de él, en este sentido el Informe debe:

- Despertar o motivar interés.
- Convencer mediante información sencilla, veraz y objetiva. (CGE, 2011)

#### **2.2.9.3.1 Requisitos del Informe**

Según la (CGE, 2011) se puede determinar que el informe de auditoría debe contar con los siguientes:

##### **Claridad y simplicidad**

La Claridad y Simplicidad, significan introducir sin mayor dificultad en la mente del lector del informe, lo que el Auditor ha escrito o pensó escribir. A veces lo que ocasiona la deficiencia de claridad y simplicidad del informe es precisamente la falta de claridad en los conceptos que el Auditor tiene en mente, es decir, no hay una cabal comprensión de lo que realmente quiere comunicar, asimismo cuando el Informe está falto de claridad, puede dar lugar a una doble interpretación, ocasionando de este modo que, se torne inútil y pierda su utilidad.

En consecuencia, para que el informe logre su objetivo de informar o comunicar al cliente, el Auditor:

- Evitará el uso de un lenguaje técnico, florido o vago.
- Evitará ser muy breve.
- Evitará incluir mucho detalle.
- Utilizará palabras simples, familiares al lector, es decir, escribirá en el idioma que el lector entiende.

### **Exactitud**

La Exactitud, es esencial en todo Informe, no solamente en lo referente a cifras, sino en cuanto a hechos. El contenido del Informe debe estar sustentado en evidencias susceptibles de ser demostradas en cualquier circunstancia; por consiguiente el Informe no debe contener conceptos errados. Nuestra misión respecto a la Exactitud, es presentar información digna de creencia y confiabilidad, es decir que no genere duda, porque si esto último ocurriera, el Informe perdería su validez y como consecuencia podría devenir en demérito para el profesional.

### **Concisión**

El hecho de que un Informe sea Conciso, no significa que su contenido sea corto, lo que se quiere es que su contenido sea breve, ya que muchos informes pueden ser amplios porque las circunstancias así lo requieren; sin embargo no deben incluir hechos impertinentes, superfluos o insignificantes.

- Los informes deben ser breves por lo siguiente:
- Su preparación es menos costosa.
- Los informes largos pueden ser algo complicados y difíciles de analizar, además por lo general no tienen una organización uniforme.
- La verborrea generalmente da énfasis a detalles sin mayor trascendencia.
- Los informes largos provocan comentarios indebidos o dan una mala impresión sobre su falta de operatividad.



## **Oportunidad**

Los Informes, deben ser oportunos, de modo tal que la administración de la empresa pueda tomar acción inmediata; aun cuando la auditoría no haya sido concluida, debe informarse a tiempo para que se vaya apreciando el progreso alcanzado y dar a conocer los hechos sobresalientes, porque de otra forma, los informes atrasados pierden valor a pesar de hubieran sido muy bien preparados; en consecuencia los asuntos pendientes de solución que ocasionan demoras, deben tratarse a su debido tiempo durante el trabajo de campo; y, es preferible sacrificar la forma de su presentación, en beneficio de la oportunidad, en casos especiales.

## **Utilidad**

El Informe es útil cuando informa lo que la empresa solicitó, es decir, si el contrato fue examinar el área de ventas, pues debemos informar sobre esa área, de tal manera que la empresa conozca la situación, los problemas, las conclusiones, recomendaciones y otros aspectos de interés; esto es justamente lo que el informe debe satisfacer realmente para que la empresa pueda tomar decisiones adecuadas y, en consecuencia se aprecie la utilidad del informe; sobre el particular, es bueno recalcar que toda deficiencia comentada, debe ir acompañada de su correspondiente recomendación.

Además es bueno considerar que, un informe será útil sí:

Reúne los otros requisitos señalados para su redacción como: claridad y simplicidad, exactitud, concisión, oportunidad, tono constructivo, sustentación adecuada e integridad.

## **Tono Constructivo**

El Informe, debe tener un Tono Constructivo apropiado a la circunstancia para la cual fue solicitado, con esto queremos significar que, deben tomarse en consideración las virtudes de la cortesía y el respeto; además no deben menospreciarse los métodos de trabajo o cualquier accionar del cliente, no debe utilizarse jerga y, es preferible omitir el nombre de las personas involucradas e indicar solamente sus cargos.

Deberá tenerse cuidado en seguir una misma forma de redacción a lo largo de todo el informe; generalmente se escribe en tercera persona; y los títulos o encabezamientos de

las observaciones deben llamar la atención hacia una inmediata corrección o acción de parte de la empresa auditada.

### **Sustentación adecuada**

El Informe debe basarse en evidencias, las mismas que deben estar amparadas en documentos, pruebas u otros elementos de juicio objetivos, que permitan demostrar la validez de las observaciones; así mismo esa objetividad debe incluir una clara diferenciación entre lo que son: hechos, opiniones y, declaraciones.

### **Integridad**

Además de las características o requisitos ya indicados, el informe debe ser Integral, es decir, no debe emitirse informes por separado, de otros especialistas; además debe contener todos los elementos o partes que lo integran, desde la introducción hasta las recomendaciones, con el fin de tener una información completa.

### **Estructura del informe**

No existe una Estructura modelo en la redacción del Informe de Auditoría Administrativa u Operativa, ya que es muy difícil opinar uniformemente, sobre una gran variedad de actividades administrativas de diferente alcance, que no tienen una misma base inicial y final, como es el balance general en la Auditoría Financiera; en consecuencia en este tipo de examen administrativo, el Auditor no dictamina, solo emite opiniones, considerando una serie de factores o características propias de la actividad, operación o área examinada, además de los principios administrativos y normatividad existente. La Redacción del Informe de Auditoría, requiere mucho cuidado por su significatividad dentro del proceso de la Auditoría; a veces el auditor hace un buen trabajo de campo pero no redacta el informe en la forma que debería hacerlo, sencillamente porque le falta capacidad de análisis, síntesis y capacidad informativa o de redacción; estos factores o condiciones no se consiguen lamentablemente al instante, sino con el transcurso del tiempo, es decir a través de la experiencia.

### **Definición del contenido**

El contenido se define de la forma siguiente:

**Síntesis.-** La Síntesis del Informe tiene por finalidad resumir la opinión del Auditor indicando las observaciones más significativas e importantes del Informe.

**Introducción.-** Consiste en la descripción en forma narrativa los aspectos relativos a la empresa o entidad auditada.

**Antecedentes.-** En esta parte de la información introductoria, el auditor señalará el motivo que originó la auditoría efectuada. Finalmente se debe consignar o indicar la Fecha de Inicio y Término de Trabajo de Campo o la Auditoría propiamente dicha.

**Objetivo.-** Se consideran los objetivos de la auditoría operativa, que varían de acuerdo a la naturaleza de las funciones del área examinada.

**Alcance.-** Se debe especificar el alcance del área examinada, los aspectos a examinar, los funcionarios responsables y la comisión encargada de la auditoría administrativa si se trata de determinar el alcance del área de trámite documentario y archivo.

**Funcionarios Responsables:** Considerar nombres y apellidos a cargo de las personas que tienen la responsabilidad del cumplimiento de las funciones del órgano.

**Comisión Encargada:** Se consignan los nombres, apellidos y cargos de los auditores que tienen la responsabilidad de practicar la auditoría administrativa. Naturaleza de la Empresa.- Consiste en un breve resumen de la constitución y autorización legal para el funcionamiento de la Empresa o entidad, indicando su organización, el capital social, el giro o actividades principales o secundarias y al personal con que cuenta.

**Observaciones:** Las Observaciones de la Auditoría son las informaciones que el auditor presenta sobre las deficiencias o irregularidades encontradas durante el examen, debiendo contener en forma clara y lógica los asuntos de importancia suficientemente comprensible para los que tener que ver con el informe todas las observaciones deberán ser objeto y basadas en hechos y respaldadas en los Papeles de Trabajo.

Durante el curso del examen, el auditor agotará todos los medios razonables a su alcance a fin de permitir las pruebas documentarias suficientes para absolver las Observaciones que el auditor encuentre.

No se expedirá ningún informe de Auditoría en forma final sin darles a los administradores la oportunidad de discutir las observaciones y presentar sus puntos de

vista, excepto en caso de fraude o desfalco. Estas acciones evitarán que los informes de auditoría contengan Observaciones y Conclusiones que no estén debidamente sustentadas, o en todo caso, hubiese sido posible solucionarlas en el transcurso de la ejecución de la auditoría.

**Conclusiones:** Constituyen el resumen de las Observaciones sobre las irregularidades y deficiencias que son el producto del juicio profesional del auditor. Las Conclusiones serán objetivas, basadas en hechos reales y adecuadamente respaldadas en los Papeles de Trabajo. Las conclusiones son enumeradas y presentadas en orden de importancia haciendo mención, si fuera necesario del nombre de los responsables que han incurrido en falta.

**Recomendaciones:** Las recomendaciones que presenta el auditor, luego de terminar de examinar el conjunto de operaciones y actividades de la empresa o entidad, las considera como sugerencias positivas que tienen por finalidad la solución de los problemas para coadyudar a la eficiencia de la administración.

Las recomendaciones estarán orientadas a la mejor utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa o entidad auditada.

La importancia de las recomendaciones en que cumple uno de los fines de la auditoría, es decir, enmendar los errores que se vienen cometiendo que no son observados por los empresarios o funcionarios. Las recomendaciones son dirigidas al titular de la organización examinada a fin de que provea lo conveniente para su cumplimiento.

Las recomendaciones del auditor serán presentadas en el Informe de Auditoría, en forma ordenada, considerando el grado de importancia de acuerdo a la presentación de las Conclusiones.

**Anexos:** Son esquemas complementarios que se adjuntan a las auditorías operativas cuando son necesarios y generalmente sirven de fundamento a las observaciones planteadas.

#### **2.2.10 Planeación auditoría operacional**

Mediante el libro del autor (Fernandez J. , 1985) en su libro de Auditoria Administrativa manifiesta:

### **2.2.10.1 Planeación**

Según el diccionario de la real academia española, planear es: “Trazar o formar el plan de una obra”.

La norma de auditoría Internacional (financiera) número 300 define la planeación como: “significa desarrollar una estrategia general y un enfoque minucioso para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría. El auditor planea desempeñar la auditoría de manera eficiente y oportuna.”

“Por medio de la planeación se determina racionalmente dónde se encuentra uno a dónde quiere ir, cómo se quiere llegar y cuándo va a estar allá

#### **2.2.10.1.1 Objetivos de la planeación**

La planeación de un trabajo de auditoría tiene como objetivo principal desarrollar estrategias adecuadas y conducir al auditor a decisiones apropiadas acerca de la naturaleza, alcance y oportunidad de las pruebas de auditoría.

Adicionalmente, permite prever situaciones de riesgo, evitando la duplicidad de esfuerzos y funciones, facilitando al Contador Público y Auditor prestar un servicio de calidad y a un costo razonable. El trabajo de auditoría debe planificarse de tal manera que permita obtener evidencia suficiente y competente, que sirva como soporte de la opinión emitida por el CPA independiente, con relación a los estados financieros examinados, o en el caso de la auditoría operacional el soporte para el diagnóstico y por medio de su informe determinar el grado de eficacia, economía y eficiencia de las operaciones para formular las recomendaciones para corregir deficiencias o para mejorar dicho grado de eficiencia, economía y eficacia.

Al preparar el programa de auditoría, el auditor debería considerar las evaluaciones específicas de los riesgos inherentes y de control y el nivel requerido de certeza que tendrán que proporcionar los procedimientos sustantivos. El auditor debería también considerar los tiempos para pruebas de controles y de procedimientos sustantivos, la coordinación de cualquier ayuda esperada de la entidad, la disponibilidad de los auxiliares y el involucramiento de otros auditores o expertos.

#### **2.2.10.1.2 Importancia de la planeación**

La planeación es importante porque permite que el trabajo de auditoría se desempeñe de una manera efectiva y eficiente. También es importante porque se determina la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que el auditor debe ejecutar para recoger la evidencia comprobatoria suficiente y competente, para que luego se realicen las conclusiones y recomendaciones sobre esta evidencia, para que al final se determine el grado de eficiencia sobre la razonabilidad de operaciones de la entidad.

La planeación es imprescindible si se pretende que el auditor realice su trabajo con la máxima eficacia y que el proceso no resulte demasiado costoso para el cliente. Además, el auditor no solamente debería mostrarse cauteloso en la planeación de los procedimientos que considera necesarios, sino prepararse para la eventualidad de tener que realizar procedimientos supletorios. La planeación también ayuda para la apropiada asignación de trabajo a los auxiliares y para la coordinación del trabajo hecho por otros auditores y expertos.

#### **2.2.10.1.3 Características de la planeación en la auditoría operacional**

A continuación se listan algunas de las “características importantes que debe contemplarse en la planeación de una auditoría operacional”:

- Es un examen que evalúa la administración integral de la empresa en la aplicación del control y logro de la misión, políticas, objetivos y metas.
- Proceso sistemático de evaluaciones que concluye y formulará recomendaciones constructivas.
- Requiere personal profesional experimentado con criterio técnico gerencial.
- Presenta un informe formal que contiene recomendaciones para lograr mayor eficiencia, efectividad y economía. Además existe una característica especial en la planeación de una auditoría operacional y ésta “consiste en que se puede efectuar en forma progresiva, en la medida en que se va ejecutando cada una de las fases del proceso”.

La planeación y programación del trabajo de campo, siempre deberá ser a la medida del ente auditado y se deberán obtener evidencias suficientes y competentes sobre los hallazgos y conclusiones de auditoría operacional.

Según sea el alcance que se dé a la auditoría operacional, ya sea por limitaciones de audibilidad del ente sujeto a auditoría o por limitaciones de recursos humanos, el auditor deberá estar en capacidad de elaborar un informe técnico de acuerdo a las circunstancias.

Por último, “el auditor debe ser muy imaginativo, convincente, analítico, objetivo y tener vocación para trabajar en equipos multidisciplinarios”.

#### **2.2.10.1.4 Proceso de la planeación**

Según la Norma de Auditoría Internacional (financiera) 300 Planeación, indica: “Los asuntos que tendrá que considerar el auditor al desarrollar el plan global de auditoría incluyen:

- a. Conocimiento del negocio
  - Factores económicos generales y condiciones de la industria que afectan al negocio de la entidad.
  - Características importantes de la entidad, su negocio, su desempeño financiero y sus requerimientos para informar incluyendo cambios desde la fecha de la anterior auditoría.
  - El nivel general de competencia de la administración.
- b. Comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno
  - Las políticas contables adoptadas por la entidad y los cambios en esas políticas.
  - El efecto de pronunciamientos nuevos de contabilidad y auditoría.
  - El conocimiento acumulable del auditor sobre los sistemas de contabilidad y de control interno y el relativo énfasis que se espera se ponga en las pruebas de procedimientos de control y otros procedimientos sustantivos.
- c. Riesgo e importancia relativa
  - Las evaluaciones esperadas de los riesgos inherentes y de control y la identificación de áreas de auditoría importantes.

- El establecimiento de niveles de importancia relativa para propósitos de auditoría
- d. Naturaleza, tiempos, y alcance de los procedimientos
- Posible cambio de énfasis sobre áreas específicas de auditoría.
  - El efecto de la tecnología de información sobre la auditoría.
  - El trabajo de auditoría interna y su esperado efecto sobre los procedimientos de auditoría externa.
- e. Coordinación, dirección, supervisión y revisión
- El involucramiento de otros auditores en la auditoría.
  - El involucramiento de expertos.
  - El número de locaciones.
  - Requerimientos de personal.

Existen diferentes criterios en cuanto a las etapas o fases en la auditoría operacional las cuales se deben identificar en la planeación de la misma; por lo tanto, la ejecución del examen debe llevarse a cabo de acuerdo con las siguientes etapas:

- Levantamiento de información
- Elaboración de cédulas de auditoría (papeles de trabajo)
- Verificación y evaluación de sistemas de funcionamiento
- Diagnóstico o informe
- Implementación de sugerencias y seguimiento

#### **2.2.10.1.5 Fases de la auditoría operativa**

Manifiesta en su libro George R. Terry (1953) que la confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamarse el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa.

Fernández Arena (1966) manifiesta: La Auditoría Operativa o Administrativa, es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.



## **FASE I: Conocimiento preliminar o diagnóstico**

### **Objetivo**

Permite tener una visión clara y un conocimiento amplio de la organización por lo que se da prioridad a su principal función o actividad, esto ayudara a una mejor organización del trabajo más óptimo y de calidad.

### **Actividades**

Las tareas son las siguientes:

1. Visualización de las instalaciones y funcionamientos
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos, debe proveer información sobre:
  - a) La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
  - b) La actividad principal.
  - c) La situación financiera, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
  - d) De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo, el ambiente organizacional, la visión.
3. Establecer parámetros e indicadores de gestión, que componen puntos de referencia que permitirán establecer si estos resultados son superiores, similares las expectativas.
4. Identificar el análisis Foda de la organización y las actividades de llevarse a cabo para obtener ventajas y reducir los riesgos.

### **Productos**

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivos y estrategia general de la auditoría

## **FASE II: Planeación**

### **Objetivo**

Ayuda a tener una visión clara hacia los objetivos establecidos mediante las distintas fases a desarrollarse, tomando en cuenta que una planificación debe contener objetivos para el desarrollo de las diferentes actividades, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de realización del examen, también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la investigación, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados, esto permitirá realizar estrategias para la mejora de la organización.

### **Actividades**

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la Auditoría Operativa.
2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales.

Los resultados obtenidos servirán para:

- a) Planificar la Auditoría Operativa;
  - b) Preparar un informe sobre el control interno.
3. A base de las fase 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación.

### **Productos**

- Memorando de Planificación

- Programas de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad)

### **FASE III: Ejecución**

#### **Objetivo**

Se procede a la realización y ejecución de la auditoria desarrollándose los hallazgos que se han obtenido y posteriormente serán sustentados mediante las conclusiones y recomendaciones de los informes.

#### **Actividades**

Las tareas típicas de esta fase son:

1. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
2. Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
3. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
4. Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Tomar en cuenta el trabajo de los especialistas, realizados mediante a los objetivos de la planeación, y el auditor deber ejercer la jefatura del equipo y revisar el trabajo para asegurar el cumplimiento de las metas planteadas:

#### **Productos**

- Papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

## **FASE IV: Comunicación de resultados**

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la Auditoría Operativa difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como sólo hacía las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos, pero también se diferencia porque en el informe de Auditoría Operativa, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de los recursos de la entidad auditada.

### **Actividades**

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas y auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la Auditoría Operativa para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

### **Productos**

- Informe de Auditoría.

## **FASE V: Seguimiento**

### **Objetivo**

Con posterioridad y como consecuencia de la Auditoría Operativa realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

## **Productos**

- Documentación que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas.
- Comunicación de la determinación de responsabilidades.
- Papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento

### **2.2.10.1.6 Elementos del proceso administrativo a contemplarse en la planeación de la auditoría operacional**

Según (Williams, 1989) manifiesta:

#### **Planeación**

“Dentro de la ciencia administrativa, el planeamiento es pieza fundamental para lograr los fines y objetivos deseados. Planear supone la selección y relación de hechos para establecer un curso de acción por seguir y calcular el tiempo, la energía y los insumos necesarios que se han de utilizar para llegar a la meta prevista”.

“La planeación es tomar decisiones; implica seleccionar los cursos de acción que seguirá una compañía y cada uno de los departamentos; existen diversos tipos de planes que van desde propósitos y objetivos generales hasta las más detalladas actividades que deben realizarse”.

Por lo tanto, algunos elementos que se pueden considerar dentro de la planeación del área de ingresos, inmerso en el proceso administrativo que al auditor operativo le será útil para su evaluación, pueden ser:

- Presupuesto de ingresos (financiero y contable)
- Informe de metas propuestas por la Gerencia General, sobre el volumen de ventas esperadas y realizadas, clasificadas por tipo de producto, área geográfica, por empleado, por época, entre otros.
- Presupuesto de costos y gastos destinados a los recursos materiales y humanos a utilizar en el período.
- Políticas y directrices encaminadas a la ejecución y cumplimiento de las metas.
- Planes de contingencia y continuidad destinados a las funciones críticas.

## **Organización**

“Las personas que trabajan en grupos para lograr alguna meta deben tener papeles que desempeñar. La organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas de una empresa deben desempeñar. Es intencional en el sentido de asegurar la asignación de todas las tareas necesarias para lograr las metas y para que éstas se puedan desempeñar de la mejor manera”

Por lo tanto, algunos elementos que se pueden considerar dentro de la organización del área de ingresos, inmerso en el proceso administrativo que al auditor operativo le será útil para su evaluación, pueden ser:

- Esquema Organizacional u Organigrama (por puestos y nombres) identificando las plazas vacantes existentes.
- Manuales: o De puestos o De funciones o Operativos de cada proceso o De sistemas informáticos o De los planes de contingencia y continuidad

## **Dirección**

“La dirección consiste en influir sobre las personas para que luchan voluntariamente y entusiastamente para el logro de metas grupales y de la organización. Dado que el liderazgo implica seguimiento y las personas tienden a seguir a quienes contemplan como un medio para satisfacer sus propios deseos, necesidades y aspiraciones, es comprensible que la dirección implique motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicaciones”

Por lo tanto, algunos elementos que se pueden considerar dentro de la dirección del área de ingresos, inmerso en el proceso administrativo que al auditor operativo le será útil para su evaluación, pueden ser:

- Programas de adiestramiento y capacitación
- Programas de motivación
- Programas de incentivos

## **Control**

“El control es la medición y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Por ello, se compara el desempeño con metas y planes, se muestran las desviaciones negativas y, al emprender medidas para corregir las desviaciones, se ayuda a asegurar el logro de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se logran por si mismos; el plan guía a los administradores en el uso de los recursos para lograr metas específicas, después se observan las actividades para determinar si se ajustan a las acciones planificadas”.

Por lo tanto, algunos elementos que se pueden considerar dentro del control del área de ingresos, inmerso en el proceso administrativo que al auditor operativo le será útil para su evaluación, pueden ser:

- Reportes de ejecución presupuestaria
- Informe de metas de ventas alcanzadas según los planes originales
- Índices de desempeño (procesos críticos)
- Metas cuantitativas

### **2.2.11 Programa de auditoría operacional**

Según la (Arens & Loebbecke, 2000) comenta:

Los programas de Auditoría Operacional describen específicamente como se debe llevar a cabo la ejecución de una Auditoría. Contienen la relación ordenada de forma secuencial y lógica de las diferentes actividades para desarrollar los procedimientos. Los programas de auditoría tienen suma importancia pues son los medios que relacionan los objetivos propuestos para una auditoría específica con la ejecución real del trabajo.

Generalmente los programas de auditoría presentan inicialmente una relación directa con los motivos y objetivos de la auditoría respectiva e identifican la información que debe reunirse y los pasos más importantes para la evaluación ya sea de la eficacia, economía o de la eficiencia.

Es necesario destacar que los programas de trabajo deben de conducir a desarrollar las evidencias que se obtengan, de tal forma que se puedan formular recomendaciones

válidas y pertinentes, producto esencial de la auditoría operacional. Por lo tanto los programas de auditoría deben planificarse con el máximo cuidado profesional, pero sin llegar a una rigidez absoluta, pues en auditoría operacional se requiere mantener una actitud mental despierta y amplia que permita cambiar de rumbo en la ejecución de un programa cuando las circunstancias así lo aconsejen. Esto último no quiere decir que la flexibilidad de un programa llegue al extremo de justificar una planificación inadecuada.



## **CAPÍTULO III**

### **3.1 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

#### **3.1.1 Hipótesis general**

La realización de una auditoria operativa a los procesos, permite determinar la eficiencia y eficacia en las actividades realizadas para evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **3.1.2 Hipótesis específicas**

- Establecer un marco teórico referencial para la elaboración de la auditoria operativa permite orientar, dirigir y guiar los elementos conceptuales y teorías existentes.
- Aplicar las fases de la auditoria operativa determinan los hallazgos y sustentan con las respectivas evidencias.
- Elaborar un manual de proceso para mejorar la gestión de la administración.

### **3.2 VARIABLE**

#### **3.2.1 Variable independiente**

Niveles de Eficiencia y Eficacia

#### **3.2.2. Variable dependiente**

Optimización de los procesos

### 3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En la Auditoría Operativa aplicada al Departamento de adquisiciones del Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo se utiliza la modalidad **Cuali-Cuantitativo Comparado** es un método establecido para estudiar de manera científica una muestra reducida de objetos de investigación.

#### 3.3.1 Tipos de estudio de investigación

Para la realización del presente proyecto se utilizará los siguientes tipos de investigación:

- **Investigación Exploratoria**

Este tipo de investigación tendrá la finalidad de explorar, buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara del mismo, para desarrollar esta investigación, el investigador se pondrá en contacto con la realidad para identificar el problema.

- **Investigación Descriptiva**

Su misión es observar y cuantificar la modificación de una o más características en un grupo, sin establecer relaciones entre éstas. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

- **Investigación Explicativa**

Generan mayor entendimiento del problema y son altamente estructurados, explicando el por qué ocurren los fenómenos y en qué condiciones o por qué dos o más variables están relacionadas.

- **Investigación Correlacional**

Mide las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después analiza cuán fuerte es esta correlación. Proporciona información para los estudios explicativos.

### **3.3.2 Diseño de la investigación**

#### **Diseño transversal**

La investigación transversal implica la recogida de datos una vez durante una cantidad de tiempo limitada. Lo opuesto de esto es una cohorte, o estudio longitudinal, en el que el investigador recoge datos en múltiples puntos durante un período de tiempo más largo. La investigación transversal suele ser descriptiva más que experimental. Estos tipos de estudios son útiles para describir un efecto particular en una población en particular en un momento determinado en el tiempo.

## **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.4.1 Población**

Según, (**Tamayo Mario 2000**); una población está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo, de la investigación; se trabajará con toda la población que a continuación se cita. (pág. 114).

Los beneficiarios de este trabajo de investigación son todos los que forman parte del departamento de adquisiciones del Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo y la ciudadanía en general siendo un universo de 12 personas.

### **3.4.2 Muestra**

Según, **Tamayo Mario (2000)**; la **muestra** es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una

población, universo colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada. (pág. 115)

Según, **Galindo Edwin. (2001)**; una **muestra** consiste en definir la porción elegible de individuos de un “universo”, a la que se aplica la encuesta directa para obtener la información deseada; la cual debe ser representativa y similar a aquella que, teóricamente, se obtendría si se abarcara a la totalidad del universo. (pág. 17)

Al conocer el tamaño de la población se trabaja con el 100% de la muestra.

### **3.5 MÉTODOS Y TÉCNICAS**

#### **3.5.1 Métodos de investigación**

##### **3.5.1.1 Método Deductivo**

El método de la presente investigación es el deductivo, parte de lo general a lo particular constituyéndose en la prueba experimental de la hipótesis o idea a defender en esta investigación; posterior a la recopilación de datos de manera objetiva y sistemática.

Es decir el método deductivo analiza de lo general hacia lo particular.

##### **3.5.1.2 Método Inductivo**

Este método de investigación va de lo particular a lo general, utilizándolo como un método para saber hacia dónde queremos llegar por medio de esta investigación, con un procedimiento analítico – sintético que nos permita demostrar la veracidad de la investigación, es decir parte del conocimiento de casos y hechos particulares, que se van sumando, para posteriormente generalizarlos y formular la necesidad.

##### **3.5.1.3 Método Analítico - Sintético**

Este método de estudio registra dos momentos fundamentales en toda la investigación científico, ya que permite conocer los aspectos que pueden constituir las causas del

fenómeno motivo de estudio, y así ir descubriendo los elementos que necesitan ser modificados por los investigadores para cambiar los comportamientos del total en su conjunto, relacionado de manera estrecha las partes que lo constituyen.

#### **3.5.1.4 Método Cualitativo**

Mediante este método se logrará un acercamiento más profundo para conocer la realidad de los empleados de la cooperativa, sus necesidades y tener una idea clara de cómo está en la actualidad el factor económico financiero de la misma.

#### **3.5.1.5 Método Cuantitativo**

Con la cuantificación de toda la información obtenida se conocerá el grado de aceptación de esta entidad financiera, en la investigación de este trabajo será imprescindible la utilización de la metodología científica. Con el proceso de específico de cada método antes propuesto, ya que recolectaremos datos estadísticos que son necesarios tabularlos y analizarlos y conocer los resultados que arroje dichas encuestas.

### **3.5.2 Técnicas de Investigación**

Las técnicas de investigación se realizarán siguiendo las siguientes etapas o fases que son: recolección de datos, análisis de datos y la interpretación de los datos.

#### **3.5.3 Técnica de recolección**

Depende el tipo de investigación y del problema esto se los realiza mediante diferentes instrumentos como son las técnicas e instrumentos.

#### **3.5.4 La Observación.**

Es la más común de las técnicas de investigación; la observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de los datos.

La palabra observación hará referencia explícitamente a la percepción visual y se emplea para indicar todas las formas de percepción utilizadas para el registro de respuestas tal como se presentan a nuestros sentidos.

- a. **Observación Directa.** Se lo realiza en el campo de la investigación.
- b. **Observación indirecta.** Es cuando el investigador corrobora los datos que ha tomado de otros, ya sea de testimonios orales o escritos de personas que han tenido de primera mano con la fuente que proporciona los datos.

Según (Rodriguez, 2005) manifiesta que :

La Documentación son los portadores de la información testimonios que pueden ser oportunos a un problema, se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuente de información. Generalmente se lo identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscrito e impresos que se dividen a su vez en libros, revistas, prensa, etc. (pág. 26)

### 3.5.5 Técnicas de análisis de datos

Una vez recopilado los datos por medio de los instrumentos diseñados para este fin, es necesario procesarlos, lo cual nos permitirá llegar a conclusiones en relación con las hipótesis planteadas. No basta con recolectar los datos ni con cuantificarlos adecuadamente, una simple recolección de datos no constituye una investigación. Es necesario analizarlo, compararlos y presentarlos de manera que realmente lleven a la confirmación o al rechazo de las hipótesis.

El procesamiento de los datos, cualquiera que sea la técnica empleada para ello, no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen conclusiones.

Para (Rodriguez, 2005) las técnicas de investigación más utilizadas:

- **Codificación.** Codificar es clasificar todos los datos en base a las variables independientes y dependientes relacionadas con la investigación; es decir, todas las manipulaciones que deberán hacerse con los datos numéricos de tales variables para descubrir los resultados de esas manipulaciones.

- **Tabulación.** Es una parte del proceso de análisis estadístico de los datos. La operación esencial en la tabulación es el recuento para determinar el número de casos que encajan en las distintas categorías.
- **Interpretación.** Aquí se consideran si las variables correlacionadas en el sistema, resisten una interpretación no solo a nivel muestra sino del colectivo; si los resultados obtenidos nos resultaron o no. Básicamente la interpretación es ya la “expresión de la relación existente entre los fenómenos”. Esto es simplemente lo que en ciencia se define en la actualidad como ley; la expresión de la relación existente entre las variables consideradas en el estudio, en su forma más perfecta esta relación tiende a expresarse en términos cuantitativos. (pág. 28)

### 3.6 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Vamos a probar la hipótesis haciendo referencia cruzada de las variables "auditoría de gestión" y "eficiencia y eficacia ", para así obtener una tabla de contingencia, la cual se constituyen la muestra estadística para realizar la prueba de hipótesis de independencia basada en el estadístico chi cuadrada. Esto utilizando las preguntas 1 del (CP3 2/5) y 2 del (CP3 2/5) que miden la respuesta de los encuestados con respecto a las variables mencionadas

**Variable Independiente: pregunta 1 del (CP3 2/5).**- ¿Se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar el nivel de eficiencia y eficacia en los procesos efectuados en el departamento de adquisiciones?

**Variable Dependiente: pregunta 2 del (CP3 2/5).**- ¿Existen controles y evaluaciones que demuestren la optimización de los procesos realizados por el personal del departamento de adquisiciones?

#### 1. Planteamiento de la Hipótesis.

**H<sub>0</sub>:** Hipótesis nula

**H<sub>1</sub>:** Hipótesis alternativa

**H<sub>0</sub>:** La realización de una auditoría operativa a los procesos de adquisición del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo no permite

determinar la eficiencia y eficacia en las actividades realizadas para alcanzar la optimización en sus procesos.

**H<sub>1</sub>:** La realización de una auditoría operativa a los procesos de adquisición del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, permite determinar la eficiencia y eficacia en las actividades realizadas para alcanzar la optimización en sus procesos.

## 2. MODELO ESTADÍSTICO

$$\chi^2_c = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

En el empleo de las diversas fórmulas se utilizó la siguiente simbología.

### SIMBOLOGÍA

$\chi^2_c$ = Chi cuadrado calculado	fo = frecuencia observada
$\chi^2_t$ = Chi cuadrado tabulado	fe= frecuencia esperada
$\Sigma$ =Sumatoria	$\alpha$ = nivel de significación
IC= Intervalo de confianza	GL= grados de libertad

## 2. NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

$\alpha = 0,05$

IC= 95%

## 4. ZONA DE RECHAZO

Columnas 2, Filas 2

GL= (Columnas-1) (Filas-1)

GL= (2-1) (2-1)

GL= (1) (1)

GL= 1 Leída de la tabla

$\chi^2_t = 3,84$

## 5. REGLA DE DECISIÓN

Si  $\chi^2_c \geq \chi^2_t$  Rechazo la Ho

Si  $\chi^2_c \leq \chi^2_t$  Acepto la Hi

Frecuencias observadas



**Tabla 1.- Cálculo del Chi- Cuadrado**

		VARIABLE INDEPENDIENTE (Eficiencia y eficacia)		TOTAL
		SI	NO	
VARIABLE DEPENDIENTE (Optimización de procesos)	SI	5	3	8
	NO	1	7	8
TOTAL		6	10	16

Elaborado: Betty Lema

**Tabla 2.-Frecuencia Esperada**

		VARIABLE INDEPENDIENTE		TOTAL
		SI	NO	
VARIABLE DEPENDIENTE	SI	3,0	5,0	8
	NO	3,0	5,0	8
TOTAL		6,0	10,0	16

Elaborado: Betty Lema.

**Calculo de  $X^2$**

**Tabla 3.-Datos para encontrar el CHI cuadrado calculado de los encuestados**

fo	Fe	(fo-fe)	(fo-fe)^2	(fo-fe)^2/fe
5	3,0	2	4,00	1,33
3	5,0	-2	4,00	0,80
1	3,0	-2	4,00	1,33
7	5,0	2	4,00	0,80
				4,27

$X_2 \text{ cal}=4,80$

**CALCULO DE  $X^2$**

GL=1

$$\alpha=0,05$$

Nivel De confianza =95%

$$X_2 \text{ tab}=3,84$$

### REGLA DE DECISIÓN

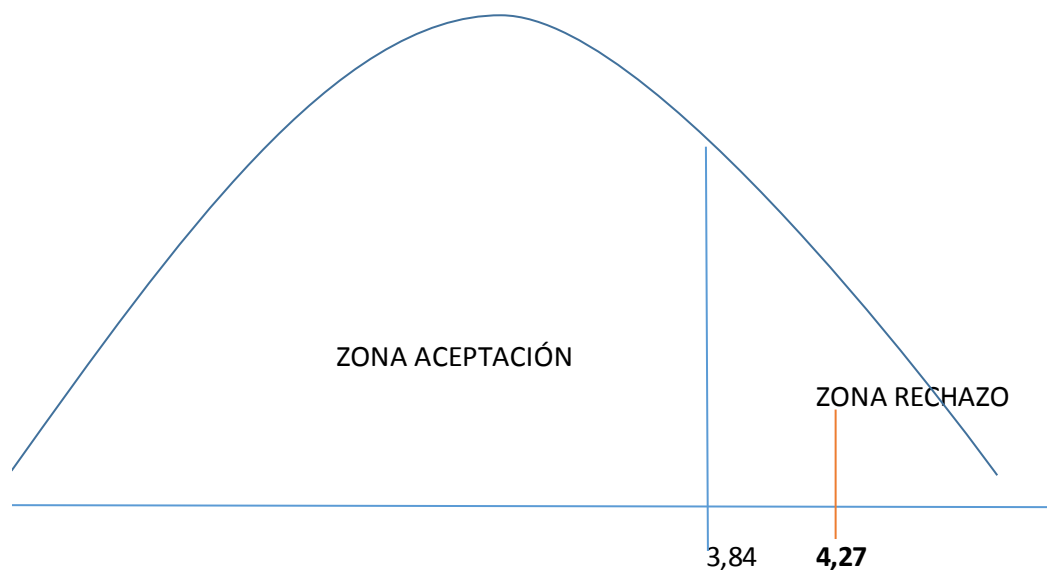
Rechace la  $H_0$  si  $X_2 \text{ cal} > X_2 \text{ tab}$

$$X_2 \text{ cal}=4,27$$

$$X_2 \text{ tab}=3,84$$

$$X_2 \text{ cal} > X_2 \text{ tab}$$

$$4,27 > 3,84$$



### DECISIÓN

Con 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05 el valor crítico es de 3,84 y el estadístico de prueba es = 4,27 que se encuentra en la zona de aceptación, indica que se rechaza el  $H_0$  a favor de  $H_1$  es decir las 2 variables guardan relación:

La realización de una Auditoría Operativa a los procesos de adquisición del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo periodo 2013, permite evaluar la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de las actividades realizadas con respecto a la consecución de los objetivos institucionales.

## **CAPÍTULO IV**

### **1. ANÁLISIS FODA**

Permite y provee herramientas necesarias para la realización del proceso de planeación estratégica, suministrando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas para la mejora de la empresa.

#### **4.1 ANÁLISIS INTERNO**

Es de suma importancia conocer lo interno para el alcance de los objetivos y sus limitantes que impiden el desarrollo de una manera eficiente y efectiva

- **FORTALEZAS.-** son atributos internos que tiene la empresas como es el talento humano y la competitividad que una empresa y organización tiene a favor suyo para un mejor desarrollo de la misma
- **DEBILIDADES.-** Son atributos internos de una organización que dificultan el éxito de una empresa, es decir son desventajas para la empresa.

#### **4.2 ANÁLISIS EXTERNO**

Es de suma importancia realizar el diagnóstico analizando las circunstancias, que favorecen a la empresa; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.

- **OPORTUNIDADES.-** favorecen al desarrollo de la empresa que pueden ocurrir en el futuro y ayudan al alcance de los objetivos.
- **AMENAZAS.-** Eventos en el entorno de una organización que privan, restringen y dificultan su desarrollo operativo.

**Tabla 4.4: MATRIZ FODA**

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima Laboral Optimo</li> <li>• Respaldo del Gobierno central a la labor del SERCOP.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Actuación y procesos transparentes a la sociedad con veeduría ciudadana.</li> <li>• Se cuenta con un marco jurídico consolidado.</li> <li>• Desarrollos tecnológicos, herramienta amigable.</li> <li>• Capacitación virtual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con presupuesto suficiente para la gestión del SERCOP</li> <li>• Los mecanismos de validación de la información son inadecuados y afectan la calidad de la misma</li> <li>• Falta de coordinación interinstitucional, en particular para los procesos de auditoría y control.</li> <li>• Falta mejorar la comunicación interna.</li> <li>• Insuficiente conocimiento de la necesidad del cliente externo.</li> <li>• Falta de formalidad y eficiencia en procesos a nivel institucional.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un potencial no explotado en los productores nacionales para vender sus bienes y servicios al Estado.</li> <li>• La Reforma a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública promueve la participación ciudadana, generando transparencia por la publicidad de los procesos, lo que provocará un mayor y mejor uso del sistema.</li> <li>• Tecnología avanzada disponible permite actualización y mejora constantes del Sistema Oficial de Contratación del Estado.</li> <li>• Establecer lineamientos para que las entidades contratantes y proveedores fortalezcan el mercado de contratación pública.</li> <li>• Impulso a la Transformación de la matriz productiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos usuarios no cuentan con el conocimiento técnico y recursos para utilizar las herramientas del sistema</li> <li>• Opinión pública no transmite las acciones y resultados del SERCOP.</li> <li>• Vulneración de la seguridad de los sistemas de información por parte de hackers de la institución afecta el conocimiento adquirido.</li> <li>• La falta de capacitación que tiene los proveedores o contratantes, dentro del proceso de contratación pública, de la nueva ley, de los instrumentos y herramientas (SOCE).</li> <li>• La reducción del presupuesto estatal.</li> </ul>

#### **4.3 MATRIZ DE CORRELACIÓN FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES**

Permitirá conocer la relación con los factores internos y externos además da importancia al alcance de los objetivos del PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2013”; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

- 1.- Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad = 5
- 2.- Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad = 1
- 3.- Si la fortaleza y la oportunidades tienen mediana relación = 3

Tabla 4.5.-MATRIZ DE CORRELACIÓN FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	
	Clima Laboral Óptimo y trabajo en equipo.	Respaldo del Gobierno central a la labor del SERCOP.	Actuación y procesos transparentes a la sociedad con veeduría ciudadana.	Se cuenta con un marco jurídico consolidado.	Desarrollos tecnológicos, herramienta amigable	Capacitación virtual.	TOTAL
O1							
Existe un potencial no explotado en los productores nacionales para vender sus bienes y servicios al Estado.	3	1	1	1	5	5	16
O2							
La Reforma a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública promueve la participación ciudadana, generando transparencia por la publicidad de los procesos, lo que provocará un mayor y mejor uso del sistema.	5	5	5	3	5	5	28
O3							
Tecnología avanzada disponible permite actualización y mejora constantes del Sistema Oficial de Contratación del Estado.	5	5	5	5	5	5	30
O4							
Establecer lineamientos para que las entidades contratantes y proveedores fortalezcan el mercado de contratación pública.	5	5	3	3	5	5	26
O5							
Impulso a la Transformación de la matriz productiva.	5	5	5	5	5	5	30
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>130</b>

#### **4.4 MATRIZ DE CORRELACIÓN DEBILIDADES Y AMENAZAS**

Permite establecer la fusión o relación de las variables internas y externas, mediante esto se identifica las dificultades más relevantes para el desarrollo operativo de las Coordinaciones Administrativa y Financiera; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

- 1.- Si la debilidad tiene relación con la amenaza = 5
- 2.- Si la debilidad no tiene relación con la amenaza =1
- 3.- Si la debilidad y la amenaza tienen mediana relación = 3

Tabla 6.-MATRIZ DE CORRELACIÓN DEBILIDADES Y AMENAZAS

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	
	No contar con presupuesto suficiente para la gestión del SERCOP	Los mecanismos de validación de la información son inadecuados y afectan la calidad de la misma	Falta de coordinación interinstitucional, en particular para los procesos de auditoría y control	Falta mejorar la comunicación interna.	Insuficiente conocimiento de la necesidad del cliente externo.	Falta de formalidad y eficiencia en procesos a nivel institucional.	TOTAL
A1							
Algunos usuarios no cuentan con el conocimiento técnico y recursos para utilizar las herramientas del sistema	5	3	3	5	5	5	26
A2							
Opinión pública no transmite las acciones y resultados del SERCOP	1	5	5	3	5	5	24
A3							
Vulneración de la seguridad de los sistemas de información por parte de hackers de la institución afecta el conocimiento adquirido.	5	5	5	5	5	5	30
A4							
La falta de capacitación que tiene los proveedores o contratantes, dentro del proceso de contratación pública, de la nueva ley, de los instrumentos y herramientas (SOCE).	5	5	5	5	5	5	30
A5							
La reducción del presupuesto estatal.	5	3	3	5	5	3	24
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>134</b>



Tabla 7.- PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza
		1	2	3	4	5
D1	No contar con presupuesto suficiente para la gestión del SERCOP	•				
D2	Los mecanismos de validación de la información son inadecuados y afectan la calidad de la misma	•				
D3	Falta de coordinación interinstitucional, en particular para los procesos de auditoría y control	•				
D4	Falta mejorar la comunicación interna.		•			
D5	Insuficiente conocimiento de la necesidad del cliente externo.		•			
D6	Falta de formalidad y eficiencia en procesos a nivel institucional.		•			
F1	Clima Laboral Optimo y trabajo en equipo				•	
F2	Respaldo del Gobierno central a la labor del SERCOP.					•
F3	Actuación y procesos transparentes a la sociedad con veeduría ciudadana					•
F4	Se cuenta con un marco jurídico consolidado					•
F5	Desarrollos tecnológicos, herramienta amigable					•
F6	Capacitación virtual.				•	
TOTAL		3	3		2	4
PORCENTAJE		25%	25%		16,67%	33,33%

Tabla 8.-PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
		Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran oportunidad
		1	2	3	4	5
A1	Algunos usuarios no cuentan con el conocimiento técnico y recursos para utilizar las herramientas del sistema	•				
A2	Opinión pública no transmite las acciones y resultados del SERCOP.	•				
A3	Vulneración de la seguridad de los sistemas de información por parte de hackers de la institución afecta el conocimiento adquirido.		•			
A4	La falta de capacitación que tiene los proveedores o contratantes, dentro del proceso de contratación pública, de la nueva ley, de los instrumentos y herramientas (SOCE).	•				
A5	La reducción del presupuesto estatal.	•				
O1	Existe un potencial no explotado en los productores nacionales para vender sus bienes y servicios al Estado					•
O2	La Reforma a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública promueve la participación ciudadana, generando transparencia por la publicidad de los procesos, lo que provocará un mayor y mejor uso del sistema.				•	
O3	Tecnología avanzada disponible permite actualización y mejora constantes del Sistema Oficial de Contratación del Estado.					•
O4	Establecer lineamientos para que las entidades contratantes y proveedores fortalezcan el mercado de contratación pública				•	
O5	Impulso a la Transformación de la matriz productiva					•
	TOTAL	4	1		2	3
	PORCENTAJE	40%	10%		20%	30%

#### **4.5 MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS**

Para evaluar el desenvolvimiento de la organización será de la siguiente manera: siendo en una escala entre 0 a 1 por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usará en los parámetros son:

1. = debilidad grave o muy importante

2. = debilidad menor

3. = equilibrio

4. = fortaleza menor

5. = fortaleza importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado, se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la calificación puede ser entre 5 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades

Tabla 9.-MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Nº	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>F1</b>	Clima Laboral Optimo y trabajo en equipo	0,10	4	0,40
<b>F2</b>	Respaldo del Gobierno central a la labor del SERCOP.	0,10	5	0,50
<b>F3</b>	Actuación y procesos transparentes a la sociedad con veeduría ciudadana	0,10	5	0,50
<b>F4</b>	Se cuenta con un marco jurídico consolidado	0,10	5	0,50
<b>F5</b>	Desarrollos tecnológicos, herramienta amigable	0,10	5	0,50
<b>F6</b>	Capacitación virtual.	0,10	4	0,40
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>D1</b>	No contar con presupuesto suficiente para la gestión del SERCOP	0,10	1	0,10
<b>D2</b>	Los mecanismos de validación de la información son inadecuados y afectan la calidad de la misma	0,10	1	0,10
<b>D3</b>	Falta de coordinación interinstitucional, en particular para los procesos de auditoría y control	0,10	1	0,10
<b>D4</b>	Falta mejorar la comunicación interna.	0,10	2	0,20
<b>D5</b>	Insuficiente conocimiento de la necesidad del cliente externo.	0,10	2	0,20
<b>D6</b>	Falta de formalidad y eficiencia en procesos a nivel institucional.	0,10	2	0,20
		1,40	37	3,70

#### ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS CLAVES:

El resultado de 3,70 indica que la institución tiene más fortalezas que debilidades pero debe mejorarse en las debilidades, ya que en un corto plazo pueden ocasionar problemas para el correcto funcionamiento del Departamento de Adquisiciones del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo

#### **4.6 MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS**

Para la medición externa de la empresa, se elabora la siguiente matriz: se evalúa a cada factor mediante una: ponderación, la misma está en una escala de 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

Los parámetros de la clasificación son:

- 1. = amenaza importante o mayor
- 2. = amenaza menor
- 3. = equilibrio
- 4. = oportunidad menor
- 5. = oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación. Se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores. En los resultados externos la clasificación puede ser de entre oportunidades y 1 mínimo, lo que indica que la empresa enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 3.5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio la institución tiene más oportunidades que amenazas.

Tabla 10.-MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Nº	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Existe un potencial no explotado en los productores nacionales para vender sus bienes y servicios al Estado	0,10	5	0,50
O2	La Reforma a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública promueve la participación ciudadana, generando transparencia por la publicidad de los procesos, lo que provocará un mayor y mejor uso del sistema.	0,10	4	0,40
O3	Tecnología avanzada disponible permite actualización y mejora constantes del Sistema Oficial de Contratación del Estado.	0,10	5	0,50
O4	Establecer lineamientos para que las entidades contratantes y proveedores fortalezcan el mercado de contratación pública	0,10	4	0,40
O5	Impulso a la Transformación de la matriz productiva	0,10	5	0,50
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Algunos usuarios no cuentan con el conocimiento técnico y recursos para utilizar las herramientas del sistema	0,10	1	0,10
A2	Opinión pública no transmite las acciones y resultados del SERCOP.	0,10	1	0,10
A3	Vulneración de la seguridad de los sistemas de información por parte de hackers de la institución afecta el conocimiento adquirido.	0,10	2	0,20
A4	La falta de capacitación que tiene los proveedores o contratantes, dentro del proceso de contratación pública, de la nueva ley, de los instrumentos y herramientas (SOCE).	0,10	1	0,10
A5	La reducción del presupuesto estatal.	0,10	1	0,10
	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>29</b>	<b>2,90</b>

## ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS CLAVES

Mediante el análisis se obtuvo 2,90 lo cual indica que el departamento de adquisiciones del Patronato cuenta con más amenazas que oportunidades, debe analizarse los riesgos que traen inestabilidad en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, por lo que deberá mitigárselos a corto plazo.

## CAPÍTULO V

**LEGAJO**  
**Nº½**  
**AP**



<b>CLIENTE:</b>	PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO
<b>COMPONENTE:</b>	AUDITORÍA OPERATIVA
<b>FECHA DE CIERRE:</b>	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

### 5.1 ARCHIVO PERMANENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
SENIOR: Betty Lucila Lema Mullo	BLLM 05/02/2015	30/05/2015
SUPERVISOR: Ing. Iván Arias	IA 05/02/2015	30/05/2015

#### 5.1.1 ÍNDICE

**AUDITORÍA OPERATIVA A LOS PROCESOS DE ADQUISICIÓN  
DEL PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO DEL AÑO 2013.**

**ARCHIVO PERMANENTE**

**Tabla 11.Índice de Archivo Permanente**

<b>ARCHIVO PERMANENTE</b>	<b>AP</b>
Información General	AP1
Hojas de Marcas	AP2
Programa de Auditoria	AP3



**PATRONATO PROVINCIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**



Constituyese el Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, con domicilio en la ciudad de Riobamba, como una institución de derecho público, adscrita al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo con personería jurídica propia, autonomía administrativa y patrimonial.

### **OBJETIVOS Y FINES**

Son objetivos y fines de la Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo:

### **OBJETIVOS**

- a) El Patronato, según el artículo 260 de la Constitución de la república del Ecuador, asumirá, las actividades concurrentes de la gestión en la prestación de servicios públicos y actividades sociales de colaboración y complementariedad entre las distintas instituciones.
- b) Coadyuvar al mejoramiento del buen vivir (SUMAK KAUSAY) de la población, con énfasis en la atención del sector grupo de atención prioritaria y capacidades especiales, a través de programas y proyectos.
- c) Coordinar y Gestionar con instituciones públicas y privadas, el apoyo del talento humano y económico, así como la asistencia técnica para el desarrollo de programas y proyectos encaminados hacia los derechos del buen vivir (SUMAK KAUSAY) de la provincia de Chimborazo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/15
Revisado por:	IA	2015/04/27

- d) Promover la consecución de redes y alianzas estratégicas interinstitucionales para ampliar la cobertura y obtener mejores resultados de su gestión.
- e) Impulsar con las coordinaciones departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo todos los actos inherentes a los fines que persigue el patronato y ejecutar los programas y proyectos que delegue el Gobierno autónomo de Chimborazo.

## **FINES**

- a) Ofrecer atención y promoción integral de salud para los grupos de atención prioritaria y la ciudadanía.
- b) Planificar y ejecutar individual o conjuntamente con entidades públicas y privadas, programas de atención médica.
- c) Ejecutar políticas públicas para la prevención de discapacidades y desigualdades en la población de Chimborazo.
- d) Brindar apoyo preferente para la promoción de los derechos y protección a la niñez, adolescentes, mujeres, adultos mayores, migrantes, personas privadas de la libertad y/o con enfermedades catastróficas de escasos recursos económicos, especialmente de poblaciones rurales y urbanas marginales de la provincia a través de proyectos de intervención directa.
- e) Asegurar el ejercicio de los derechos, garantizar la organización y participación protagónica de las niñas, niños, adolescentes, padres, madres y sus familias como titulares de esos derechos;
- f) Coordinar y Gestionar con instituciones públicas y privadas, el apoyo económico, así como la asistencia técnica para el desarrollo de programas y proyectos encaminados hacia los derechos del buen vivir (SUMAK KAUSAY) en la Provincia de Chimborazo.
- g) Promover la consecución de redes y alianzas estratégicas interinstitucionales con entidades públicas o privadas, para ampliar la cobertura de atención del Patronato Provincial del GADPCH y obtener mejores resultados de su gestión.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/15
Revisado por:	IA	2015/04//27

- h) Ejecutar todas y cada una de las delegaciones o responsabilidades que el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo le asigne para el mejor cumplimiento de su objetivo, de ser el caso en coordinación con los diferentes Coordinaciones y departamentos del Gobierno de la Provincia de Chimborazo.
- i) Promover programas de pasantías, capacitación, intercambios a nivel local, nacional e internacional del personal del Patronato Provincial del GADPCH.

## MIEMBROS QUE PERTENECEN AL PATRONATO

Son miembros todas las personas e instituciones que voluntariamente quieren adherirse a él, y, son dos tipos: activos, voluntarios.

- a) Activos: el /la cónyuge del Prefecto Provincial o su delegado o delegada, y tres cónyuges de las coordinaciones departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado.
- b) Son miembros Voluntarios: las personas naturales, jurídicas, las/os delegados de instituciones públicas y privadas, que colaboren con la mencionada institución en beneficio de los derechos del buen vivir y manifiesten públicamente la decisión de colaborar con el Patronato.

## MISIÓN Y VISIÓN DEL PATRONATO DEL GADPCH

**MISIÓN:** Liderar un proceso de participación activa y responsabilidad social con todos los sectores reconocidos como grupos de atención prioritaria de la provincia de Chimborazo; ejecutando programas integrales de desarrollo social de manera inclusiva e intercultural para alcanzar el buen vivir (SUMAK KAUSAY)

**VISIÓN:** El en 2019 el Patronato Provincial del GADPCH, con su activa gestión, habrá logrado mejorar las necesidades de los Grupos de Atención Prioritaria fomentando los principios de participación, equidad, justicia social e interculturalidad.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/15
Revisado por:	IA	2015/04//27

**VALORES Y PRINCIPIOS INSTITUCIONALES:**

- ✓ **Honestidad:** Fortalecer la rectitud de los funcionarios en los actos propios de sus funciones.
- ✓ **Respeto:** Relaciones interpersonales que comienzan en el individuo, es la consideración y reconocimiento mutuo de los funcionarios que tiene que ver con la moral y ética personal. Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo en un espacio de acción.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** Alcanzar los objetivos de la Institución mediante el esfuerzo con conjunto y responsabilidad compartida.
- ✓ **Liderazgo:** Toma la iniciativa, gestiona, convoca, promueve, incentiva, motiva y evalúa y evalúa de forma eficaz y eficiente las políticas públicas implementadas para los grupos de atención prioritaria en beneficio de la población de Chimborazo.
- ✓ **Participación:** La Gestión del Patronato Provincial del GADPCH y el Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo en todos sus procesos cuenta con la intervención social que permite a la población de la provincia, reconoce con criterio vinculante que genera las políticas públicas sociales.
- ✓ **Responsabilidad:** Orientar las acciones hacia el logro del objetivo, y fines del Patronato Provincial del GADPCH, la correcta ejecución de las funciones y la protección de los derechos, del Grupo de atención Prioritaria

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/15
Revisado por:	IA	2015/04/27

## ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS

La estructura orgánica del Patronato Provincial del GADPCH se alinea a su propia filosofía Misión, Visión, Objetivo General, Fines, valores y principios que se enfocan a procesos integrales que ofrecen servicios para satisfacer la demanda de los Grupos de Atención Prioritaria y la población de Chimborazo; esta se estructura con los siguientes niveles:

- Nivel Ejecutivo Gerencial
- Nivel Asesor
- Nivel Operativo
- Nivel de Apoyo

**Procesos del Patronato Provincial del GADPCH.-** La Clasificación de los procesos del Patronato Provincial del GADPCH se estructuran de acuerdo al grado de contribución, a la autonomía y unidad adscrita al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

**1.- Proceso Gobernantes.-** Estos procesos dotan del enfoque estratégico, recursos financieros y toma de decisiones para la ejecución de los programas y proyectos.

- Gestión para el Desarrollo Social
- Planificación de Proyectos

Estos procesos se ejecutan en los siguientes niveles:

Nivel Ejecutivo Gerencial	Comité de Gestión y Enlace
	Presidencia
	Coordinación General - Administrativa
	Asesoría de Presidencia y Coordinación General - Administrativa

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/15
Revisado por:	IA	2015/04/27

**2.- Procesos Agregadores de Valor.-** Estos procesos son los llamados a cumplir con la Misión del Patronato Provincial del GADPCH y general los servicios pertinentes que persiguen los objetivos planteados. Estos procesos se ejecutan en los siguientes niveles:

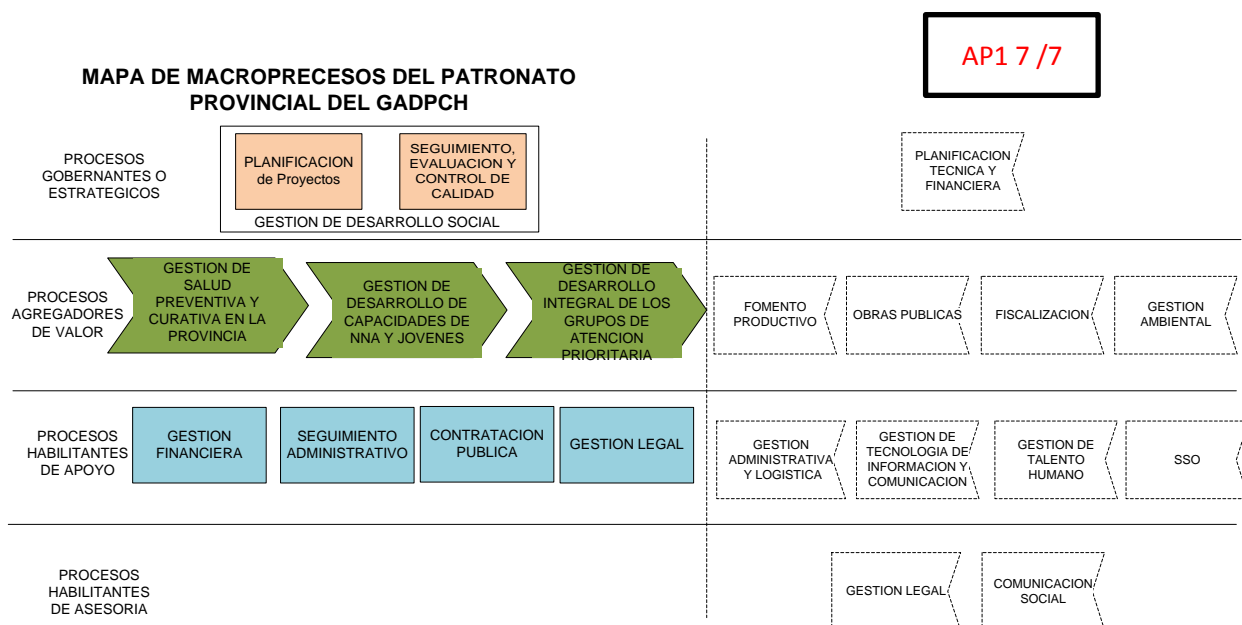
Nivel Operativo	Gestión de Salud Preventiva y Curativa en la Provincia.
	Gestión Desarrollo de Capacidades NNA y Jóvenes.
	Gestión del Desarrollo Integral de los Grupos de Atención Prioritaria.

**3.- Proceso Habilitante de Apoyo.-** Este proceso suministra el recurso económico para que los procesos operativos se ejecuten de acuerdo a las directrices de los procesos gobernantes.

Estos procesos se ejecutan en los siguientes niveles:

Nivel de Apoyo	Gestión Financiera
	Contratación Pública
	Gestión Jurídica

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/15
Revisado por:	IA	2015/04/27



**Figura 5.- Mapa por procesos**

**Fuente:** ESTATUTO DEL PATRONATO PROVINCIAL DEL GADPCH

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/15
Revisado por:	IA	2015/04/27

### 5.1.3 Hojas de marcas

**Tabla 12.- Hojas de marcas**

MARCAS	SIGNIFICADO
@	Notas aclaratorias
$\Sigma$	Sumatoria
$\sqrt{\phantom{x}}$	Revisado o verificado
*	Hallazgo
$\emptyset$	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
$\Omega$	No reúne requisitos
O	No existe documentación
¢	Expedientes desactualizados
Ð	Documento mal estructura
€	Falta de proceso
~	Sustentado con evidencia

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/15
Revisado por:	IA	2015/04//27



**LEGAJO N°1/2  
AC**



<b>CLIENTE:</b>	PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO
<b>COMPONENTE:</b>	AUDITORÍA OPERATIVA
<b>FECHA DE CIERRE:</b>	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

## 5.2 ARCHIVO CORRIENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
SENIOR: Betty Lucila Lema Mullo	<b>BLLM 05/02/2015</b>	<b>30/05/2015</b>
SUPERVISOR: Ing. Iván Arias	<b>IA 05/02/2015</b>	<b>30/05/2015</b>

### 5.2.1 Índice

LEGAJO  
N 2/2

## AUDITORÍA OPERATIVA AL PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2013

### ARCHIVO CORRIENTE

Tabla 13.- Índice de archivo corriente

ARCHIVO CORRIENTE	AC
FASE I	
Conocimiento preliminar	CP
Programa de auditoria	PA /CP
Carta de Coordinación de la auditoria	CP1
Cuestionarios de control interno	CP2
Informe de conocimiento preliminar	CP3
FASE II	
Planificación	P
Programa de auditoria	PA/P
Evaluación de control interno	CI
Informe de control interno	P1
Orden de trabajo	P2
Memorándum de planificación	P3
Informe de control interno	P4
FASE III	
Ejecución de la auditoria	E
Evaluación administrativa y análisis de funciones	E1
Proceso de selección de talento humano	E2
Proceso de evaluación del desempeño	E3
Proceso de capacitación al talento humano	E4
Diagramas de flujo	E5
Indicadores de gestión	E6
Hoja de Hallazgos	E7
FASE IV	
Comunicación de resultados	CR
Programa de auditoria	PA/CR
Informe final de auditoria de gestión	

### **5.2.2 FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

**FASE I**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

PA/ CP 1 /1

**ENTIDAD:** PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

**PERIODO:** PERIODO FISCAL 2013

**OBJETIVO:** Obtener un conocimiento general de las actividades que ejecuta la institución con el fin de familiarizarse con el entorno de la institución y recaudar información preliminar que ayuda a la ejecución de la Auditoría

Nº	Procedimiento	REF/PT	Responsable	Fecha
1	Realice una Carta dirigida a la Presidenta del Patronato y a la encargada de los procesos de adquisición, con el fin de dar a conocer el inicio de la auditoría y a la vez designar a una contraparte institucional que coordine y facilite la información pertinente.	CP 1 3/3	BLLM	2015-02-02
2	Efectúe una visita preliminar: Obtener la Planificación Estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos del nivel de apoyo a la gestión. Solicite la Base Legal, Orgánico Estructural y demás disposiciones legales aplicadas al talento humano.	CP 2 7/7	BLLM	2015-02-16
3	Evaluación de la misión y visión	CP 3 1/5	BLLM	2015-02-23
4	Elabore el informe correspondiente a la Primera Fase.	CP 4/4	BLLM	2015-02-23

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/02
Revisado por:	IA	2015/04/27

**CARTA DE INICIO DE LA AUDITORÍA**

Riobamba, 06 de Febrero del 2015

LCDA.  
MARÍA NARCISA CURICAMA  
**PRESIDENTA DEL PATRONATO DEL GADPCH.**

Presente.-

De nuestra consideración:

Junto con un cordial saludo, nos permitimos dirigirnos a usted en referencia a la solicitud que hiciéramos en meses pasados para la realización de la **AUDITORÍA OPERATIVA A LOS PROCESOS DE ADQUISICIÓN DEL PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO DEL AÑO 2013**, misma que fue aprobada y en virtud de ello, informarle que una vez concluidos los requisitos previos al inicio de este trabajo, hemos planificado empezar el desarrollo de esta actividad desde el día 02 de febrero del 2015.

Para lo cual solicitamos nos facilite la información detallada en el Anexo Adjunto.

Seguros de contar con su valiosa colaboración, nos despedimos.

Atentamente,

-----  
BETTY LUCILA LEMA MULLO

Egresada- Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/02
Revisado por:	IA	2015/04/27

Riobamba, 06 de Febrero del 2015

Ing.  
PATRICIA CHALAN  
**ENCARGADA DEL PROCESO DE ADQUISICIONES**

Presente.-

De nuestra consideración:

Junto con un cordial saludo, nos permitimos dirigirnos a usted en referencia a la solicitud que efectuamos en meses pasados para la realización de la **AUDITORÍA OPERATIVA A LOS PROCESOS DE ADQUISICIÓN DEL PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO DEL AÑO 2013**, misma que fue aprobada y en virtud de ello, informarle que una vez concluidos los requisitos previos al inicio de este trabajo, hemos planificado empezar el desarrollo de esta actividad desde el día 02 de febrero del 2015.

Para lo cual solicitamos nos facilite la información detallada en el Anexo Adjunto.

Seguros de contar con su valiosa colaboración, nos despedimos.

Atentamente,

-----  
BETTY LUCILA LEMA MULLO

Egresada- Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/02
Revisado por:	IA	2015/04/27

## ANEXO I

- Copia del estatuto del Patronato Provincial del GADPCH
- Estructura Organizativa de las Coordinaciones administrativa y financiera.
- Copia de Orgánico Funcional o Manual de funciones
- Requisitos que se consideran para realizar la evaluación del desempeño al personal.
- Resultados de evaluación al personal realizada en el año 2013
- Manuales, reglamentos, procedimientos, disposiciones y demás normas en materia de Administración de Personal.
- Designar una contraparte institucional para coordinar las actividades.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/02
Revisado por:	IA	2015/04/27

## INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE ADQUISICIONES

### CONTRATACIÓN PÚBLICA

**Unidades Responsable.-** Contratación Pública

**Responsable.-** Responsable de Contratación Pública (Administrador/a del Portal de Compras Públicas)

#### 1. Atribuciones y Responsabilidades del Macro Proceso.-

- a) Administración y manejo del portal [www.compras publicas.gob.ec](http://www.compras publicas.gob.ec);
- b) Utilizar las herramientas del portal [www.compras publicas.gob.ec](http://www.compras publicas.gob.ec);
- c) Coordinar los procedimientos de contratación pública con la coordinación de sindicatura.
- d) Seleccionar el tipo de procedimiento de contratación a utilizarse para bienes, obras o prestación de servicios incluido los de consultoría.
- e) Coordinar la elaboración del Plan Anual de Contratación que debe estar alineado al los Poas de cada uno de las Unidades del Patronato Provincial del GADPCH;
- f) Publicar, Actualizar y Mantener vigente el Plan Anual de Contrataciones.
- g) Cotización de Bienes y Servicios para elegir la mejor oferta;
- h) Subir al portal las facturas por Bienes Y Servicios de Ínfima Cuantía y de Régimen Especial;
- i) Notificaciones de Adjudicación a los proveedores;
- j) Gestionar las actividades y procedimientos de la Unidad;
- k) Seguimiento de los procesos de contratación de bienes y servicios;
- l) Revisión del catálogo electrónico que se encuentra en el portal;
- m) Elaboración de órdenes de compra y cuadros comparativos;
- n) Subir al Portal los procesos de contratación bienes, obras, prestación de servicios incluido los de consultoría;

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/06
Revisado por:	IA	2015/04/27



- o) Cumplir con el calendario de los procedimientos de contratación pública establecidos en los pliegos;
- p) Proveer la logística necesaria para el abastecimiento de los bienes y servicios;
- q) Cumplir y hacer cumplir los procedimientos precontractuales;
- r) Emitir informes relacionados con el proceso de contratación;
- s) Asegurar que los bienes y servicios contratados cuenten con respaldo financiero;
- t) Desempeñar las demás funciones que le asigne la autoridad competente, las leyes y los reglamentos.

## 2. Procesos.

- Contratación de bienes, obras o prestación de servicios incluidos de consultoría
- Manejo del portal

## PRODUCTOS Y SERVICIOS.- CONTRATACIÓN PÚBLICA

### a) Plan Anual de Contrataciones

- Cotizaciones de acuerdo a los bienes y servicios
- Facturas aprobadas
- Adjudicaciones de proveedores
- Compras por catalogo
- Órdenes de compra o trabajo
- Cuadros comparativos
- Contratos (bienes, servicios, obras y consultorías) subidos al portal

### b) Contratos de acuerdo al marco legal vigente

- Acciones de revisión previa
- Resolución Administrativa de Apertura del proceso y aprobación de los pliegos
- Acta de convalidación de errores
- Acta de calificación

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/16
Revisado por:	IA	2015/04/27

- Resolución Administrativa de adjudicación del proceso.
- Bienes – Servicios
- Ejecución de Obras
- Consultorías

c) Estadísticas de contratación

- Contratos ejecutados
- Contratos incumplidos
- Adjudicatarios fallidos

d) Utilización de portal

- Revisión del catálogo
- Revisar y utilización de las herramientas del portal
- Publicar y actualizar el PAC
- Facturas subidas al portal
- Enviar matriz de ínfima cuantía trimestralmente al SERCOP
- Subir los procesos de contratación de Obras, Consultorías, bienes y servicios
- Revisión de calendarios

**CONFORMACIÓN.-** EL proceso está integrado por los siguientes responsables.

- Presidente/a
- Coordinadora General y Administrativa
- Contadora
- Tesorero
- Responsable de Adquisiciones
- Asesor Jurídico del Patronato Provincial del GADPCH
- Bodeguero

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/16
Revisado por:	IA	2015/04/27

## MARCO JURÍDICO RELACIONADO CON EL MACRO PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

### Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

**Art 7.-** El Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes. Forman parte del SNCP las entidades sujetas al ámbito de esta Ley.

**Art. 22.-** Plan anual de contratación.- Las Entidades Contratantes, para cumplir con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, sus objetivos y necesidades institucionales, formularán el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente, de conformidad a la planificación plurianual de la Institución, asociados al Plan Nacional de Desarrollo y a los presupuestos del Estado.

**Art. 49.-** De las fases preparatoria y precontractual.- La fase preparatoria de todo procedimiento licitatorio comprende la conformación de la Comisión Técnica requerida para la tramitación de la licitación así como la elaboración de los pliegos.

La fase precontractual comprende la publicación de la convocatoria, el procedimiento de aclaraciones, observaciones y respuestas, contenidos y análisis de las ofertas, informes de evaluación hasta la adjudicación y notificación de los resultados de dicho procedimiento.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/16
Revisado por:	IA	2015/04/27

Las fases preparatoria y precontractual se regularán en el Reglamento de esta Ley.

**Art. 58.- Procedimiento.-** Cuando la máxima autoridad de la institución pública haya resuelto adquirir un determinado bien inmueble, necesario para la satisfacción de las necesidades públicas, procederá a la declaratoria de utilidad pública o de interés social de acuerdo con la Ley.

Perfeccionada la declaratoria de utilidad pública o de interés social, se buscará un acuerdo directo entre las partes, por el lapso máximo de noventa (90) días.

Para este acuerdo, el precio se fijará, tanto para bienes ubicados en el sector urbano como en el sector rural, en función del avalúo realizado por la Dirección de Avalúos y Catastros de la Municipalidad en que se encuentren dichos bienes, que considerará los precios comerciales actualizados de la zona.

El precio que se convenga no podrá exceder del diez (10%) por ciento sobre dicho avalúo.

Se podrá impugnar el precio más no el acto administrativo, en vía administrativa.

El acuerdo y la correspondiente transferencia de dominio, se formalizarán en la respectiva escritura pública, que se inscribirá en el Registro de la Propiedad.

**Art. 92.- Terminación de los contratos.-** Los contratos terminan:

1. Por cumplimiento de las obligaciones contractuales;
2. Por mutuo acuerdo de las partes;
3. Por sentencia o laudo ejecutoriados que declaren la nulidad del contrato o la resolución del mismo ha pedido del contratista;
4. Por declaración unilateral del contratante, en caso de incumplimiento del contratista; y,

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/16
Revisado por:	IA	2015/04/27

5. Por muerte del contratista o por disolución de la persona jurídica contratista que no se origine en decisión interna voluntaria de los órganos competentes de tal persona jurídica.

Los representantes legales de las personas jurídicas cuya disolución se tramita están obligados, bajo su responsabilidad personal y solidaria, a informar a la autoridad a la que compete aprobar la disolución, sobre la existencia de contratos que aquellas tengan pendientes con las Entidades Contratantes previstas en esta Ley, y a comunicar a las Entidades Contratantes respectivas sobre la situación y causales de disolución.

Para los indicados casos de disolución de personas jurídicas, antes de expedir la resolución que la declare, la autoridad correspondiente deberá comunicar sobre el particular al Instituto Nacional de Contratación Pública, para que éstos, en el término de diez (10) días, informen si la persona jurídica cuya disolución se tramita no tiene contratos pendientes con las entidades sujetas a esta Ley o precise cuáles son ellos.

### **Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.**

**Art. 13.- Información relevante.-** Para efectos de publicidad de los procedimientos de contratación en el Portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec) se entenderá como información relevante la siguiente:

1. Convocatoria;
2. Pliegos;
3. Proveedores invitados;
4. Preguntas y respuestas de los procedimientos de contratación;

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/16
Revisado por:	IA	2015/04/27

5. Ofertas presentadas por los oferentes, con excepción de la información calificada como confidencial por la entidad contratante conforme a los pliegos;
6. Resolución de adjudicación;
7. Contrato suscrito, con excepción de la información calificada como confidencial por la entidad contratante conforme a los pliegos;
8. Contratos complementarios, de haberse suscrito;
9. Órdenes de cambio, de haberse emitido;
10. Cronograma de ejecución de actividades contractuales;
11. Cronograma de pagos; y,
12. Actas de entrega recepción, o actos administrativos relacionados con la terminación del contrato.

**Art. 25.-** Del Plan Anual de Contratación.- Hasta el 15 de enero de cada año, la máxima autoridad de cada entidad contratante o su delegado, aprobará y publicará el Plan Anual de Contratación (PAC), el mismo que contendrá las obras, bienes o servicios incluidos los de consultoría que se contratarán durante ese año, en función de sus respectivas metas institucionales y de conformidad a lo dispuesto en el artículo 22 de la Ley.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/16
Revisado por:	IA	2015/04/27

## **EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN AL PERSONAL ENCARGADO DEL PROCESO DE ADQUISICIONES DEL PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

Para el análisis de la Misión y la Visión se han preparado dos cuestionarios, que al ser aplicados a las 4 personas pertenecientes a las diferentes unidades, establecieron los siguientes resultados.

**MISIÓN:** Liderar un proceso de participación activa y responsabilidad social con todos los sectores reconocidos como grupos de atención prioritaria de la provincia de Chimborazo; ejecutando programas integrales de desarrollo social de manera inclusiva e intercultural para alcanzar el buen vivir (SUMAK KAUSAY)✓

**VISION:** El en 2019 el Patronato Provincial del GADPCH, con su activa gestión, habrá logrado mejorar las necesidades de los Grupos de Atención Prioritaria fomentando los principios de participación, equidad, justicia social e interculturalidad.✓

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/23
Revisado por:	IA	2015/04/27

## CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN

**Entidad:** PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

**Tipo de Auditoria:** AUDITORÍA OPERATIVA

**Objetivo:** Determinar si la misión del Patronato contribuye a que el personal tenga claramente definido la orientación a seguir.

Tabla 14. Cuestionario para análisis de la misión

Nº	Preguntas	Respuestas		Comentarios
		SI	NO	
	¿Se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar el nivel de eficiencia y eficacia en los procesos efectuados en el departamento de adquisiciones?			
1	¿Existen controles y evaluaciones que demuestren la optimización de los procesos realizados por el departamento de adquisiciones?	3	1	
2	¿Se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia del departamento de adquisiciones?	0	4	
3	La misión de la Institución realmente expresa su razón de ser.	4		
4	El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros particularmente para la comprensión e interpretación del personal.	4		
5	La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa.	2	2	*No se difunde constantemente la misión al personal
6	El personal tiene presente la idea de obtener resultados acorde a la misión de la institución.	1	3	
7	El enunciado de la misión está directamente orientado a satisfacer las necesidades de la población.	4		
8	El enunciado de la misión contiene elementos que la distinguen claramente de otras instituciones.	4		
10	La filosofía de la institución sustenta claramente su nivel de responsabilidad social.	4		
11	La misión es realmente una guía de actuación para el personal.	2	2	
12	La alta dirección replantea la misión institucional en función de los cambios que surgen en el ambiente competitivo.	4		*Cuando lo es necesario con previa autorización.
13	Existe una misión definida para cada departamento de la institución		4	*Todos nos regimos a la misión y visión general
	TOTAL $\Sigma$	33✓	15✓	

\*Hallazgos

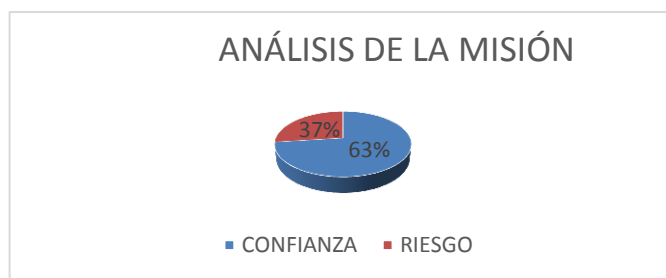
CONFIANZA DE LA MISIÓN= 33/52 = 63%✓

RIESGO=15/52 = 37%✓

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/23
Revisado por:	IA	2015/02/27



### Gráfico 6.-Resultado del análisis de la misión



**Fuente:** Encuestas realizadas a los empleado que forman parte del departamento de adquisiciones

**Elaborado por:** La autora

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al evaluar la Misión, se ha determinado que su planteamiento, aplicación y aceptación entre el personal de la institución se encuentra en un 63% de confianza.

El enunciado de la misión se presenta en un lenguaje claro y define explícitamente el que hacer esencial del Patronato, el personal siente una directa orientación hacia el cumplimiento de la misma y mantiene clara la idea de satisfacer a la ciudadanía chimboracense.

Además la misión mantiene un 37% de riesgo que implica los factores que no se cumplen, como sin la falta de difusión de esta entre los empleados, además se debería fomentar parámetros en la misión que la distinga de las demás instituciones existentes.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/23
Revisado por:	IA	2015/02/27

La misión debe manifestarse por acciones y formas de pensar del personal, de manera que éste exprese su desempeño en función de la misión institucional y puedan obtener resultado finales afines al cumplimiento de la misma.

## CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA VISIÓN

**Entidad:** PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

**Tipo de Auditoría:** AUDITORÍA OPERATIVA

**Objetivo:** Conocer si la visión que tiene el patronato define claramente lo que quiere ser a largo plazo.

**Tabla 15. cuestionario para el análisis de la visión**

Nº	Preguntas	RESPUESTAS		COMENTARIOS
		SI	NO	
1	Tiene la empresa una visión que claramente defina el querer se de la institución.	4		
2	La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la institución.	1	3	*No se difunde seguidamente.
3	La visión se ha formalizado mediante un enunciado explícito.	1	3	
4	Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son adecuados con el contenido de la visión.	4		
5	El enunciado de la visión facilita la creación de un escenario futuro.	4		
6	La visión por si misma impulsa a la generación de oportunidades entre el personal.	4		
7	El contenido de la visión, y la proyección que le da la alta dirección indica que es factible alcanzarla.	4		
8	La alta dirección analiza las propuestas y metas del personal antes de reformular la visión.	4		
	TOTALES $\Sigma$	26✓	6✓	

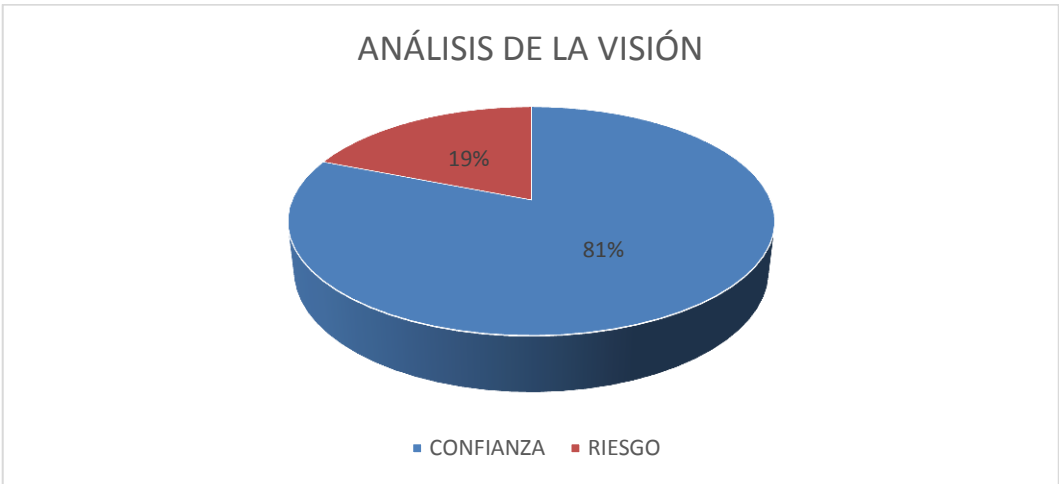
CONFIANZA DE LA VISION: 26/32 = 81%✓

RIESGO: 6/32 = 19%✓

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/23
Revisado por:	IA	2015/02/27

**Gráfico 7.- Resultado del análisis de la visión**

CP 3 5/5



**Fuente:** Encuestas realizadas a los empleado que forman parte del departamento de adquisiciones

**Elaborado por:** La autora

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al evaluar la Visión, se ha determinado que su planteamiento, aplicación y aceptación entre el personal de la institución se encuentra en un 81% de confianza.

El enunciado de la visión se presenta en lenguaje claro y define explícitamente el que hacer esencial del Patronato, el personal puede visionar en función del futuro de la institución, además el personal siente que la visión es factible alcanzarla y que cada quien puede generar oportunidades propias para conseguirlas.

Además la visión mantiene un 19% de riesgo que implica los factores que no se cumple, la visión debe ser difundida entre los servidores del Patronato y debe ser planteada de tal forma que sea capaz de proyectar la imagen de lo que será en el futuro y su contenido proyecte la idea de que con la contribución de un trabajo en equipo, es factible alcanzarla.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/02/23
Revisado por:	IA	2015/02/27

**PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA  
PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

**INFORME DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

Riobamba 22 de julio del 2014

Lcda. María Narcisca Curicama

PRESIDENTA DEL PATRONATO DEL GADPCH.

Presente.-

De mi consideración:

Una vez realizada la visita previa a la institución y luego de haber aplicado cuestionarios de análisis de la misión y visión y objetivos del Patronato obtuvimos información relevante que permitió tener una perspectiva más amplia del entorno en el que se desenvuelve el personal de la entidad. Las deficiencias detectadas durante la ejecución de la fase de diagnóstico general son notables por lo que proponemos lo siguiente:

**1. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LA MISIÓN Y VISIÓN DEL GADPCH.**

**MISIÓN:**

Liderar un proceso de participación activa y responsabilidad social con todos los sectores reconocidos como grupos de atención prioritaria de la provincia de Chimborazo; ejecutando programas integrales de desarrollo social de manera inclusiva e intercultural para alcanzar el buen vivir (SUMAK KAUSAY).✓

• **Quiénes somos?**

NO DEFINEΩ

• **Qué buscamos?**

Liderar un proceso de participación activa y responsabilidad social con todos los sectores reconocidos como grupos de atención prioritaria de la provincia de Chimborazo

- **Porqué lo hacemos?**

Para alcanzar el buen vivir (SUMAK KAUSAY). }

✓

- **Para quienes trabajamos?**

La provincia de Chimborazo

Ω No se reúnen requisitos

#### **DEBILIDADES:**

- a. **Falta de difusión de la misión en el personal**✓

La visión no es difundida en forma permanente entre el personal de la institución.

#### **RECOMENDACIONES:**

- Publicar y difundir el contenido de la misión mediante publicaciones por escrito que identifiquen claramente la razón de ser del Patronato
- El contenido de la misión debe ser publicada en lugares visibles para que ésta se mantenga presente durante la ejecución de las funciones de los servidores, de modo que su desempeño este congruente con el logro de los propósitos básicos de la misión institucional.

#### **VISIÓN:**

El en 2019 el Patronato Provincial del GADPCH, con su activa gestión, habrá logrado mejorar las necesidades de los Grupos de Atención Prioritaria fomentando los principios de participación, equidad, justicia social e interculturalidad.

- **Quiénes somos?**

El Patronato Provincial del GADPCH✓

- **Qué buscamos?**

Mejorar las necesidades de los Grupos de Atención Prioritaria✓

- **Por qué lo hacemos?**

Fomentar los principios de participación, equidad, justicia social e interculturalidad. ✓

- **Para quienes trabajamos?**

La provincia de Chimborazo✓

**DEBILIDAD:****a. Falta de difusión de la visión del Patronato Provincial del GADPCH**

Parte de los servidores públicos de las unidades de la entidad desconocen el contenido de la visión existente, debido a la escasa difusión de los directivos.

**RECOMENDACIÓN:**

- Publicar y difundir el contenido de la visión mediante publicaciones por escrito que identifiquen claramente la razón de ser del Patronato Provincial del GADPCH
- El contenido de la misión debe ser publicada en lugares visibles para que ésta se mantenga presente durante la ejecución de las funciones de los servidores, de modo que su desempeño este congruente con el logro de los propósitos básicos de la visión institucional.

**OBJETIVO GENERAL:** Contribuir al desarrollo integral de las personas que pertenecen a los Grupos de Atención Prioritaria a través de planes, programas y proyectos, para alcanzar el buen Vivir (SUMAK KAUSAY).

**DEBILIDAD:****a. Falta de difusión de los objetivos de la Coordinación Administrativa**

Los directivos de la coordinación administrativa no han implementado mecanismos para difundir el objetivo general y los objetivos específicos, de manera que los servidores públicos desconocen el contenido de los mismos.

✓: Revisado o verificado

**RECOMENDACIÓN:**

El objetivo general deberán definirse en términos claros de fácil comprensión, de manera que se pueda distinguir entre cada uno de estos. Para plantear los objetivos específicos deben considerarse los siguientes requisitos; enfocarse con el cumplimiento

del objetivo general, ser realistas, ser medibles, claros, congruentes, importantes, redactarse evitando palabras subjetivas, enfatizar la importancia de mejorar la institución, de manera que los servidores públicos de las unidades de la coordinación administrativa puedan captar y conocer tales objetivos.

### **AUDITORÍA OPERATIVA**

La Contraloría General del Estado es el único organismo que ha efectuado exámenes especiales y auditorías financieras a la institución, sin embargo, no se han realizado Auditoría Operativa Interna a los procesos de adquisiciones u otras áreas en las que es necesario determinar el nivel de eficiencia, eficacia, economía y ética de los recursos o procesos.

Atentamente,

-----  
BETTY LUCILA LEMA MULLO

Egresada - Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

### **5.2.3 FASE II PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**



**FASE II**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

PA/P1/1

**ENTIDAD:** PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

**PERÍODO:** AUDITORÍA OPERATIVA PERÍODO FISCAL 2013

Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
<b>1</b>	Aplicar la Evaluación Específica de Control Interno (LOSNCI).	CI 1- 6 /6	BLLM	2015-02-27
<b>2</b>	Ponderar la Evaluación de Control Interno	CI 1- 6 /6	BLLM	2015-02-27
<b>3</b>	Determinar los riesgos inherentes, de control y detección para obtener el riesgo de auditoría.	CI 1- 6 /6	BLLM	2015-02-27

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2014/02/27
Revisado por:	IA	2014/04/30

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 1/ 6

**ENTIDAD:** PATRONATO DEL GAD PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

**ÁREA:** Proceso de adquisiciones.

CI 2/ 6

**Tabla 16.-Cuestionario de control interno N°1**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		SI	NO	N/A	COMENTARIO
1	¿La entidad formula el PAC con su respectivo presupuesto	2	2		*No se reforma el PAC
2	¿El plan se publica en la página web de la Entidad dentro de los 15 días del mes de enero de cada año?		4		No se publica en la página web de la entidad pero si está publicado en la página web SNCP
3	¿Antes de iniciar un procedimiento precontractual se verifica que se cuente con los estudios, diseños completos y actualizados?	4			
4	¿Para el inicio de un proceso de contratación se solicita la respectiva Certificación Presupuestaria a la Sección de Finanzas?	4			Excepción cuando se trata de pagos de servicios básicos puesto que las planillas se generan antes de tener la certificación presupuestaria
5	¿Los procesos de contratación priorizan la participación de los micros, pequeñas y medianas empresas nacionales?	4			
6	¿Los pliegos contienen toda la información técnica, económica y legal Requerida en un proceso?	4			
7	¿En los pliegos se incluye el plazo y los procedimientos para la formulación de Preguntas y respuestas?	4			Se toma en cuenta las especificaciones que se determina en las resoluciones
8	En los pliegos se incluye un plazo de convalidación de errores de forma de la Oferta?	4			
9	Si el adjudicatario no celebra un contrato, la máxima autoridad declara fallido al oferente y notifica de esta condición al INCOP?	4			
10	¿Para cada procedimiento de contratación, se genera un expediente individual	4			
11	¿Se conservan respaldos de los archivos, programas y documentos que sustenten las Contrataciones?	4			Se archivan los expedientes en una bodega específica se conservan durante 8 años
12	¿Las adquisiciones se las hace siempre mediante solicitud de compra e informes de Necesidad adjuntos según sea el caso?	4			Si los jefes de cada servicio hacen la solicitud a la dirección. con copia a servicios institucionales
13	¿En el caso que el primer oferente haya sido declarado adjudicatario fallido se llama al Oferente que ocupo el segundo lugar?	4			
14	Si los dos oferentes resultan ser declarados adjudicatarios fallidos se procede a declarar el proceso desierto?	4			
	TOTAL	50	6		

NIVEL DE CONFIANZA= Calificación Ponderada /Calificación Total  
= (50/56)\*100  
CONFIANZA= 89%  
RIESGO=11%

CONFIANZA	BAJO	15%-50%	ALTO	RIESGO
	MODERADO	51%-75%	MODERADO	
	ALTO	76%-95%	BAJO	

**Análisis:** En el presente cuestionario se puede determinar que existe el 89% de confianza y el 11% de riesgo este último se efectúa por la falta de gestión en la reforma del PAC y porque no se publica el respectivo Plan en la página web de la Entidad dentro de los 15 días del mes de enero de cada año.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2014/02/27
Revisado por:	IA	2014/04/30

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: PATRONATO DEL GAD PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

ÁREA: Proceso de adquisiciones.

Tabla 17.- Cuestionario de control interno N°2

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		SI	NO	N/A	COMENTARIO
CATÁLOGO ELECTRÓNICO					
1	¿Los bienes y servicios normalizados se adquieren en su orden, por procedimientos de Catálogo Electrónico y Subasta Inversa?	4			
2	¿La orden de compra emitida a través del Catálogo formaliza la contratación de los Bienes y servicios?	4			
3	¿Una vez recibidos los bienes o servicios contratados, se suscribe el acta de entrega Recepción?	4			
SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA					
4	¿Se publica la convocatoria junto con los Pliegos en el portal?	4			
5	La convocatoria contiene por lo menos la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"><li>• El cronograma para preguntas y aclaraciones.</li><li>• El presupuesto referencial</li><li>• La fecha y la hora límite para que la oferta técnica se suba al portal.</li><li>• El período en que los oferentes calificados subirán la oferta económica inicial al portal</li><li>• La fecha y hora de inicio de la puja a través de portal, y su duración.</li><li>• La fecha de adjudicación</li></ul>	4			
6	¿Se considera un término mínimo de 1 día o máximo de 3 días para que los proveedores puedan realizar las preguntas sobre los pliegos?	4			Por lo general se dispone un término de dos días.
7	¿Las respuestas y aclaraciones se notifican a todos los participantes de la subasta inversa?	4			Con el fin que todos tengas las mismas oportunidades
8	¿Se conforma comisiones técnicas para la evaluación de la ofertas?	4			
9	¿En el día y hora señalada la comisión califica las ofertas técnicas y deja constancia de la misma mediante un acta?	4			
	TOTAL	36	0		

NIVEL DE CONFIANZA= Calificación Ponderada /Calificación Total

= (36/36)\*100

CONFIANZA= 100%

RIESGO=0%

CONFIANZA	BAJO	15%-50%	ALTO	RIESGO
	MODERADO	51%-75%	MODERADO	
	ALTO	76%-95%	BAJO	

**Análisis:** En el presente cuestionario se puede determinar que existe el 100% de confianza ya que para la adquisición de bienes y servicios normalizados que no consten en el catálogo electrónico, el departamento de adquisiciones del GADPCH realiza el proceso de subastas inversas en las cuales los proveedores de bienes y servicios equivalentes, pujan hacia la baja el precio ofertado, en acto público o por medios electrónicos a través del Portal Institucional.

Para el proceso de catálogo electrónico el departamento de adquisiciones del GADPCH se sujeta al Art.46 del LOSNCP que manifiesta: Las Entidades Contratantes deberán consultar el catálogo electrónico previamente a establecer procesos de adquisición de bienes y servicios. Solo en caso de que el bien o servicio requerido no se encuentre catalogado se podrá realizar otros procedimientos de selección para la adquisición de bienes o servicios, de conformidad con la presente Ley y su Reglamento.

Si cualquiera de las Entidades Contratantes obtuviere ofertas de mejor costo que las que consten publicadas en el catálogo electrónico, deberán informar al Servicio Nacional de Contratación Pública para que éste conozca y confirme que la oferta es mejor y adopte las medidas necesarias que permitan extender tales costos, mediante la celebración de Convenios Marco, al resto de Entidades Contratantes

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2014/02/27
Revisado por:	IA	2014/04/30

**ENTIDAD:** PATRONATO DEL GAD PROVINCIAL DE CHIMBORAZO  
**ÁREA:** Proceso de adquisiciones

**Tabla 18.-Cuestionario de control interno N°3**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		S I	NO	N/A	COMENTARIO
10	¿Cuándo el proceso resulta complejo se conforman subcomisiones de apoyo	4			
11	La duración de la puja se la determina aproximadamente entre los 15 min y 60 min?	4			
12	¿La comisión técnica emite un informe de resultados de la puja?	4			
13	¿En caso de existir una sola oferta calificada se procede a realizar la puja?	4			
14	¿Cuándo no se ha efectuado la correspondiente puja, se realiza una sesión de negociación entre las entidades y el único proveedor habilitado para presentar la oferta económica?	4			
15	¿La sesión de negociación se la realiza dentro del término no mayor a 3 días contados desde la fecha establecida para la realización de la puja?	4			Por lo general se dispone un término de dos días.
16	Una vez concluida el periodo de la puja o de la negociación, se adjudica o se declara desierto el procedimiento, mediante resolución?	4			Con el fin que todos tengas las mismas oportunidades
<b>MENOR CUANTÍA</b>					
17	¿Los pliegos establecen la posibilidad de efectuar preguntas en un término de 72 horas?	4			
18	¿El término máximo para formular las aclaraciones es de 72 horas?	4			
19	La entidad contratante prioriza la participación a través de la selección directa de un micro, pequeño proveedor artesano o profesional de la localidad?	4			
20	¿En caso de no existir proveedores que cumplan con los requisitos se amplía el ámbito de selección a nivel provincial y nacional?	4			
	TOTAL	4 4	0		

NIVEL DE CONFIANZA= Calificación Ponderada /Calificación Total  
= (44/44)\*100  
CONFIANZA= 100%

RIESGO=0%

CONFIANZA		BAJO	15%-50%	BAJO	RIESGO
		MODERADO	51%-75%	MODERADO	
		ALTO	76%-95%	ALTO	

**ANÁLISIS:** En el presente cuestionario se presenta el 100% de confianza ya que los encargados de este proceso se sujetan al ART 51 que manifiesta:

Se podrá contratar bajo este sistema en cualquiera de los siguientes casos:

1. Las contrataciones de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;
2. Las contrataciones de obras, cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000007 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;
3. Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

En los casos de los numerales 1 y 3 se podrá contratar directamente; para el efecto, se contará con al menos tres proformas, salvo el caso de manifiesta imposibilidad.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2014/02/27
Revisado por:	IA	2014/04/30

CI 4/ 6

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** PATRONATO DEL GAD PROVINCIAL DE CHIMBORAZO  
**ÁREA:** Proceso de adquisiciones

**Tabla 19.-**Cuestionario de control interno N°4

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		SI	NO	N/A	COMENTARIO
21	Se contrata bajo el sistema de menor cuantía en los siguientes casos:	4			
	Las contrataciones de bienes y servicios no normalizados, excepto los de consultoría cuyo presupuesto referencial es inferior al 0,000002 de Presupuesto Inicial. (47.900,50)	4			
	Contrataciones de obra, cuyo presupuesto referencial es inferior al 0,000007 del Presupuesto Inicial (167.651,75)	4			
	Fuere imposible aplicar los procedimientos dinámicos, o en el caso que por vez aplicados dichos procedimientos , estos hayan sido declarados desiertos, siempre que el presupuesto referencial es inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial (47.900,50)	4			
ÍNFIMA CUANTÍA					
22	Se realizan contrataciones a través del mecanismo de ínfima cuantía en siguientes circunstancias:	4			
23	Bienes y servicios normalizados que no consten en el Catalogo Electrónico vigente	4			
24	¿Adquisiciones no planificadas, y que no conste en el PAC.	4			
25	A pesar de constar en el PAC no constituyan un requerimiento constante durante el periodo fiscal y que sea consolidado para constituir una sola contratación que supere el 0,0000002 del Presupuesto Inicial. (4.790,50)	4			
	TOTAL	32	0		

**NIVEL DE CONFIANZA=** Calificación Ponderada /Calificación Total

**=** (32/32)\*100

**CONFIANZA=** 100%

**RIESGO=**0%

<b>CONFIANZA</b>	<b>BAJO</b>	15%-50%	<b>BAJO</b>	<b>RIESGO</b>
	<b>MODERADO</b>	51%-75%	<b>MODERADO</b>	
	<b>ALTO</b>	76%-95%	<b>ALTO</b>	

**ANÁLISIS:** En el presente cuestionario se muestra que existe el 100% de confianza ya que para contratar bajo el proceso de ínfima cuantía se considera los siguientes casos:

- 1.- Las contrataciones para la adquisición de bienes o prestación de servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuya cuantía sea inferior a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;
- 2.- Las contrataciones para la adquisición de bienes o prestación de servicios normalizados, exceptuando los de consultoría, que no consten en el catálogo electrónico y cuya cuantía sea



inferior a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;

3.- Las contrataciones de obras que tengan por objeto única y exclusivamente la reparación, refacción, remodelación, adecuación, mantenimiento o mejora de una construcción o infraestructura existente, cuyo presupuesto referencial sea inferior a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. Para estos casos, no podrá considerarse en forma individual cada intervención, sino que la cuantía se calculará en función de todas las actividades que deban realizarse en el ejercicio económico sobre la construcción o infraestructura existente. En el caso de que el objeto de la contratación no sea el señalado en este numeral, se aplicará el procedimiento de menor cuantía.

Las contrataciones realizan de forma directa con un proveedor seleccionado por el departamento de adquisiciones del GADPCH, sin que sea necesario que esté habilitado en el Registro Único de Proveedores.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2014/02/27
Revisado por:	IA	2014/04/30

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**ENTIDAD: PATRONATO DEL GAD PROVINCIAL DE CHIMBORAZO**  
**ÁREA: Proceso de adquisiciones**

CI 5/ 6

**Tabla 20.- Cuestionario de control interno N°5**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		SI	NO	N/A	COMENTARIO
26	¿Los siguientes bienes y servicios se adquieren bajo la modalidad de ínfima cuantía?	4			
	Alimentos y bebidas	4			
	Combustibles en operaciones mensuales por cada entidad, cuyo monto no podrá superar el 0,0000002 del Presupuesto. (4.790,50)	4			
	Repuestos o accesorios	4			
27	Seguros, siempre y cuando el presupuesto referencial de la prima correspondiente sea igual o menor al 0,0000002 del Presupuesto (4.790,50)	4			
28	Obras que tenga por objeto única la reparación, refacción, remodelación o mejora de una construcción o infraestructura ya existente	4			
29	Medicamentos y Fármacos	4			Las contrataciones se publican a través de la herramienta publicación especial.
30	¿Las contrataciones realizadas en cada mes se publican de manera consolidada, mediante la herramienta "Publicación de Ínfima Cuantía"?	4			
31	¿Se analizan por lo menos 3 proformas previo a definir el proveedor con quien se realizara la contratación?	4			
	TOTAL	36	0		

NIVEL DE CONFIANZA= Calificación Ponderada /Calificación Total

= (36/36)\*100

CONFIANZA= 100%

RIESGO=0%

CONFIANZA		BAJO	15%-50%	BAJO	RIESGO
		MODERADO	51%-75%	MODERADO	
		ALTO	76%-95%	ALTO	

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2014/02/27
Revisado por:	IA	2014/04/30

CI 6/6

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** PATRONATO DEL GAD PROVINCIAL DE CHIMBORAZO  
**ÁREA:** Proceso de adquisiciones

**Tabla 21.- Cuestionario de control interno N°6**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		SI	NO	N/A	COMENTARIO
	REGIMEN ESPECIAL				
1	¿Las contrataciones bajo régimen especial se identifican como tales en el PAC?	4			Si pero el PAC no ha sido reformado
2	¿Se emite la Resolución con la explicación de los motivos por los que se acoge a dicho proceso especial?	4			
	TOTAL	8			

NIVEL DE CONFIANZA= Calificación Ponderada /Calificación Total

= (8/8)\*100

CONFIANZA= 100%

RIESGO=0%

CONFIANZA	BAJO	15%-50%	BAJO	RIESGO
	MODERADO	51%-75%	MODERADO	
	ALTO	76%-95%	ALTO	

**ANÁLISIS:** En el procedimiento del Régimen Especial se ha encontrado un 100% de confianza ya que la entidad inicia un proceso para la contratación de bienes, obras y/o servicios específicos, que se encuentra normado por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública –LOSNCP– y su reglamento, bajo criterios de selectividad. Los procesos de Régimen Especial no son un sistema de excepción, y tanto entidades contratantes como proveedores cumplirán los requisitos previstos en la normativa del Sistema Nacional de Contratación Pública SNCP.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2014/02/27
Revisado por:	IA	2014/04/30

## **5.2.4 FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

### **FASE III PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**ENTIDAD:** PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

**PERIODO:** PERIODO FISCAL 2013

**OBJETIVO:**

- Evaluar y analizar los procedimientos relacionado a los procesos de adquisiciones
- Desarrollar los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones.

**Tabla 22.-Programa de Auditoria Fase III**

Nº	Procedimiento	REF/PT	Responsable	Fecha
1	Evalúe los procesos de contratación que realiza el Patronato.	EP 21/21	BLLM	2015-03-02
2	Aplique los indicadores de gestión	IG 2/2	BLLM	2015-03-15
3	Elabore una hoja de Hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoria.	HH 8/8	BLLM	2015-03-21

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2014/09/06
Revisado por:	IA	2014/09/25

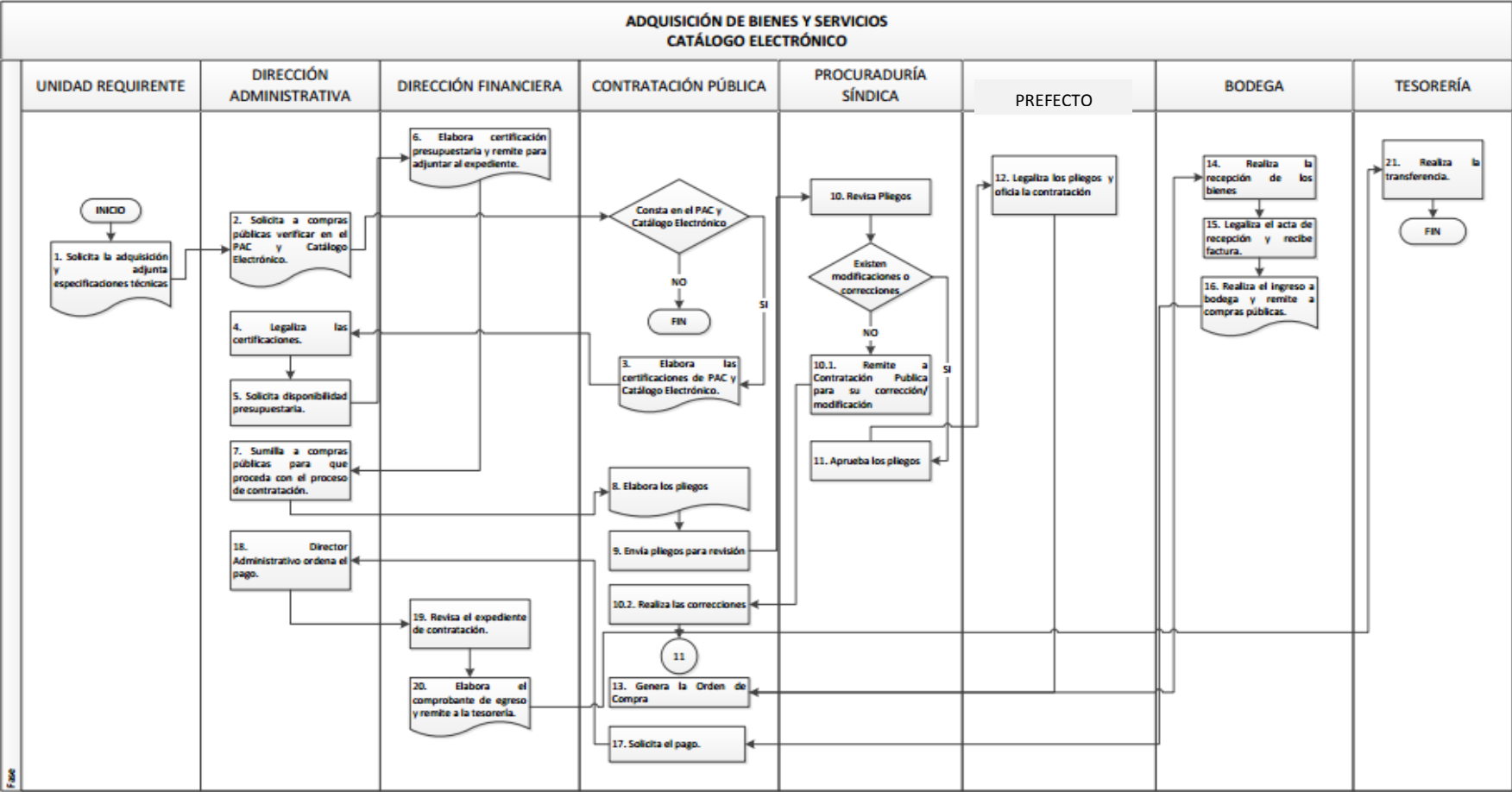
**PROCESOS DE CONTRATACIÓN**

EP 1/ 21

El Sistema Nacional de Contratación Pública, entendido como el conjunto de procesos, procedimientos y mecanismos de evaluación de las compras realizadas por las instituciones del Estado, está orientado a la consecución de los siguientes objetivos generales:

- Garantizar la transparencia y evitar la discrecionalidad en las compras públicas.
- Convertir las compras públicas en un elemento dinamizador de la producción nacional.
- Promover la participación de micro, pequeñas y medianas empresas con ofertas competitivas, como proveedoras del sector público.
- Agilizar, simplificar y adecuar los procesos de adquisición a las distintas necesidades de las políticas públicas y a su ejecución oportuna.
- Impulsar la participación social a través de procesos de veeduría ciudadana que se desarrollen a nivel nacional.
- Modernizar los procesos de compras públicas para que sean una herramienta de eficiencia en la gestión económica de los recursos del Estado, calidad en el gasto y consecuente ahorro institucional.

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE CATÁLOGO ELECTRÓNICO



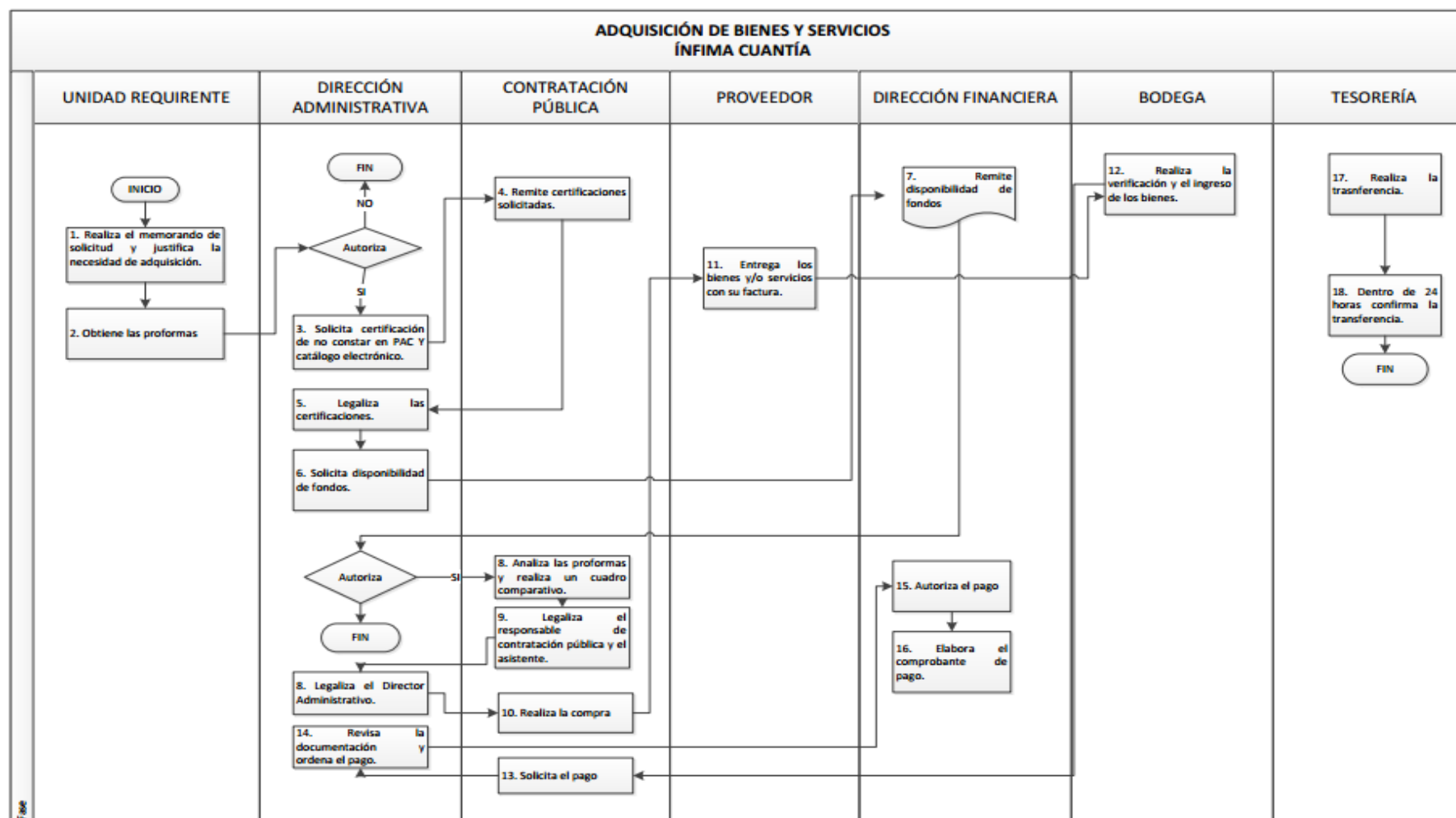
## ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN POR CATÁLOGO ELECTRÓNICO

UNIDAD	ACTIVIDADES DEL DIAGRAMA DE FLUJO	PRODUCTO
Unidad requirente	1. Solicita la adquisición y adjunta especificaciones técnicas	• Memorando de adquisición.
Dirección Administrativa	2. Solicita a compras públicas verificar en el PAC y Catálogo Electrónico. 4. Legaliza las certificaciones. 5. Solicita disponibilidad presupuestaria. 7. Sumilla a compras públicas para que proceda con el proceso de contratación. 18. Director Administrativo ordena el pago.	• Solicitud de pago legalizada.
Dirección Financiera	6. Elabora certificación presupuestaria y remite para adjuntar al expediente. 19. Revisa el expediente de contratación. 20. Elabora el comprobante de egreso y remite a la tesorería.	• Disponibilidad de fondos • Comprobante de egreso.
Contratación Pública	3. Elabora las certificaciones de PAC y Catálogo Electrónico. 8. Elabora los pliegos 9. Envía pliegos para revisión 10.2. Realiza las correcciones 13. Genera la Orden de Compra 17. Solicita el pago.	• Pliegos • Orden de Compra
Procuraduría Sindica	10. Revisa pliegos 10.1. Remite a Contratación Pública para su corrección/modificación 11. Aprueba los pliegos	• Memorando de aprobación de pliegos.
Alcalde	12. Legaliza los pliegos y oficia la contratación	• Expediente revisado y legalizado.
Prefecto Bodega	14. Realiza la recepción de los bienes 15. Legaliza el acta de recepción y recibe factura. 16. Realiza el ingreso a bodega y remite a compras públicas.	• Ingreso a bodega • Acta de entrega-recepción legalizada.
Tesorería	21. Realiza la transferencia.	• Comprobante de transferencia.

Fuente: GADPCH



## DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE ÍNFIMA CUANTÍA



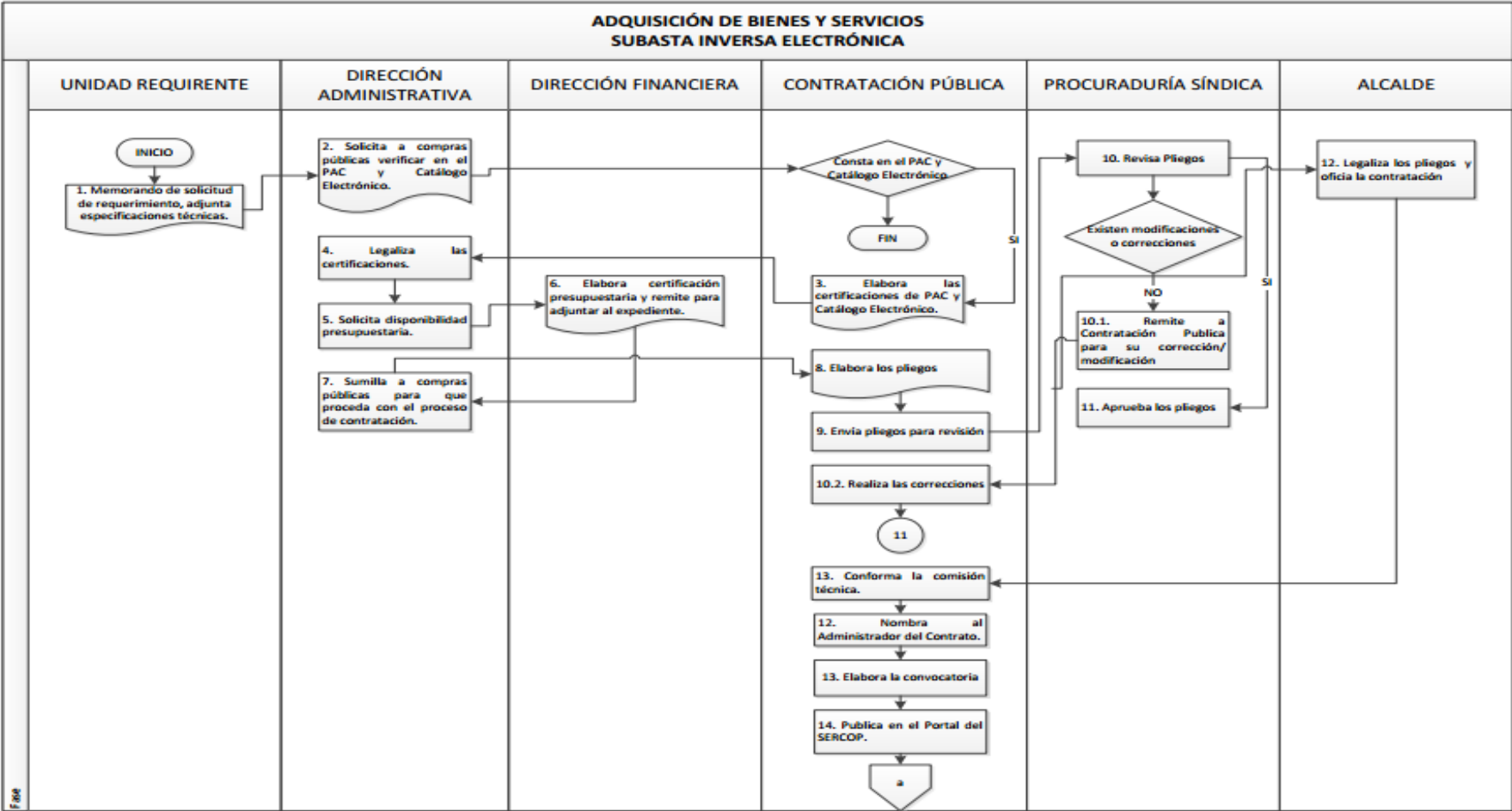
Fuente:GADPCH

## ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN POR ÍNFIMA CUANTÍA

UNIDAD	ACTIVIDADES DEL DIAGRAMA DE FLUJO	PRODUCTO
Unidad requirente	1. Realiza el memorando de solicitud y justifica la necesidad de adquisición. 2. Obtiene las proformas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proformas</li> </ul>
Dirección Administrativa	3. Solicita certificación de no constar en PAC y catálogo electrónico. 5. Legaliza las certificaciones. 6. Solicita disponibilidad de fondos. 8. Legaliza el Director Administrativo. 14. Revisa la documentación y ordena el pago.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificaciones de no constar en PAC y Catálogo Electrónico legalizadas.</li> <li>Solicitud de pago legalizada.</li> </ul>
Contratación Pública	4. Remite certificaciones solicitadas. 8. Analiza las proformas y realiza un cuadro comparativo. 9. Legaliza el responsable de contratación pública y el asistente. 10. Realiza la compra 13. Solicita el pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuadro de análisis comparativo.</li> </ul>
Proveedor	11. Entrega los bienes y/o servicios con su factura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bienes y/o servicios.</li> </ul>
Dirección Financiera	7. Remite disponibilidad de fondos 15. Autoriza el pago 16. Elabora el comprobante de pago.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de fondos</li> <li>Comprobante de pago.</li> </ul>
Bodega	12. Realiza la verificación y el ingreso de los bienes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingreso a bodega</li> <li>Acta de entrega-recepción legalizada.</li> </ul>
Tesorería	17. Realiza la transferencia. 18. Dentro de 24 horas confirma la transferencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprobante de transferencia.</li> </ul>

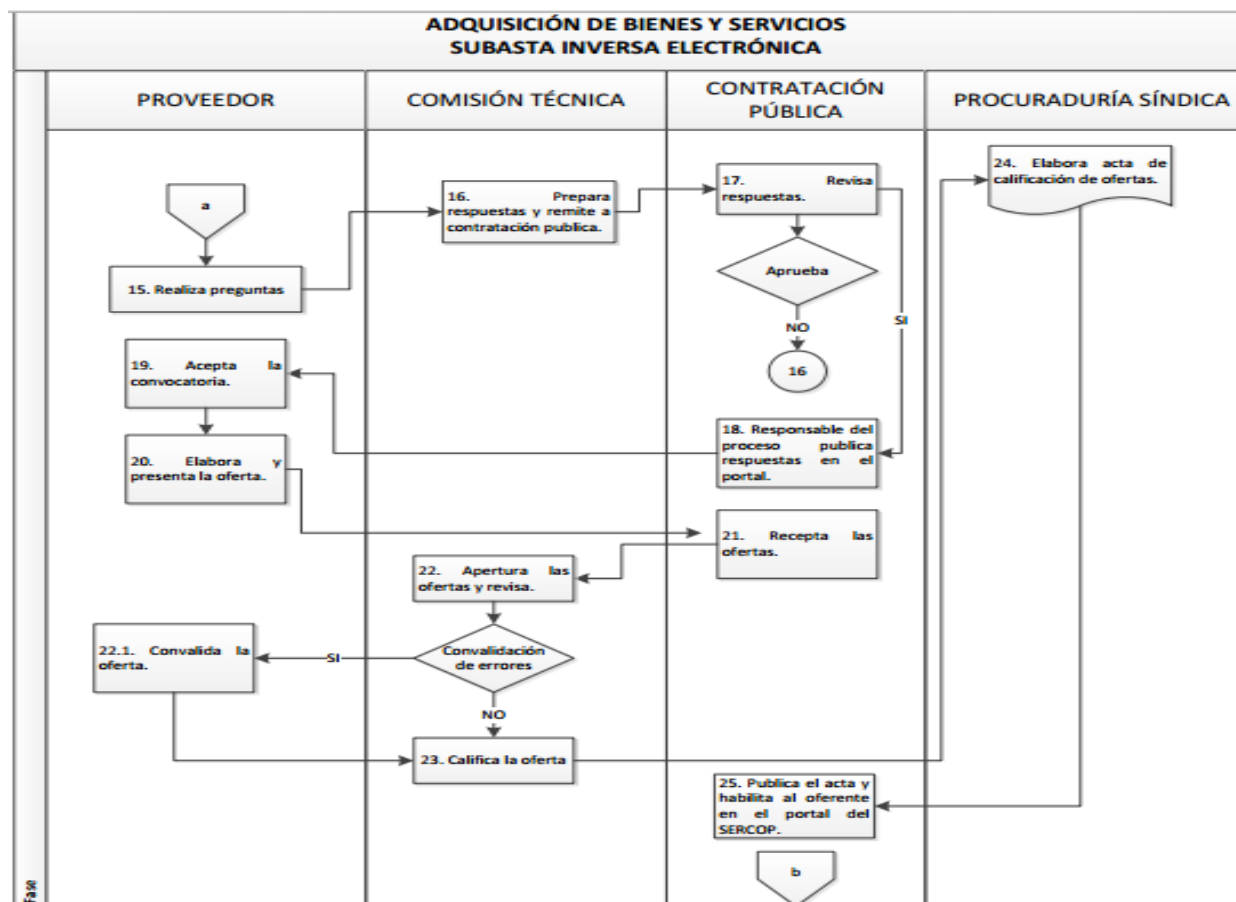
Fuente: GADPCH

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA 1/4

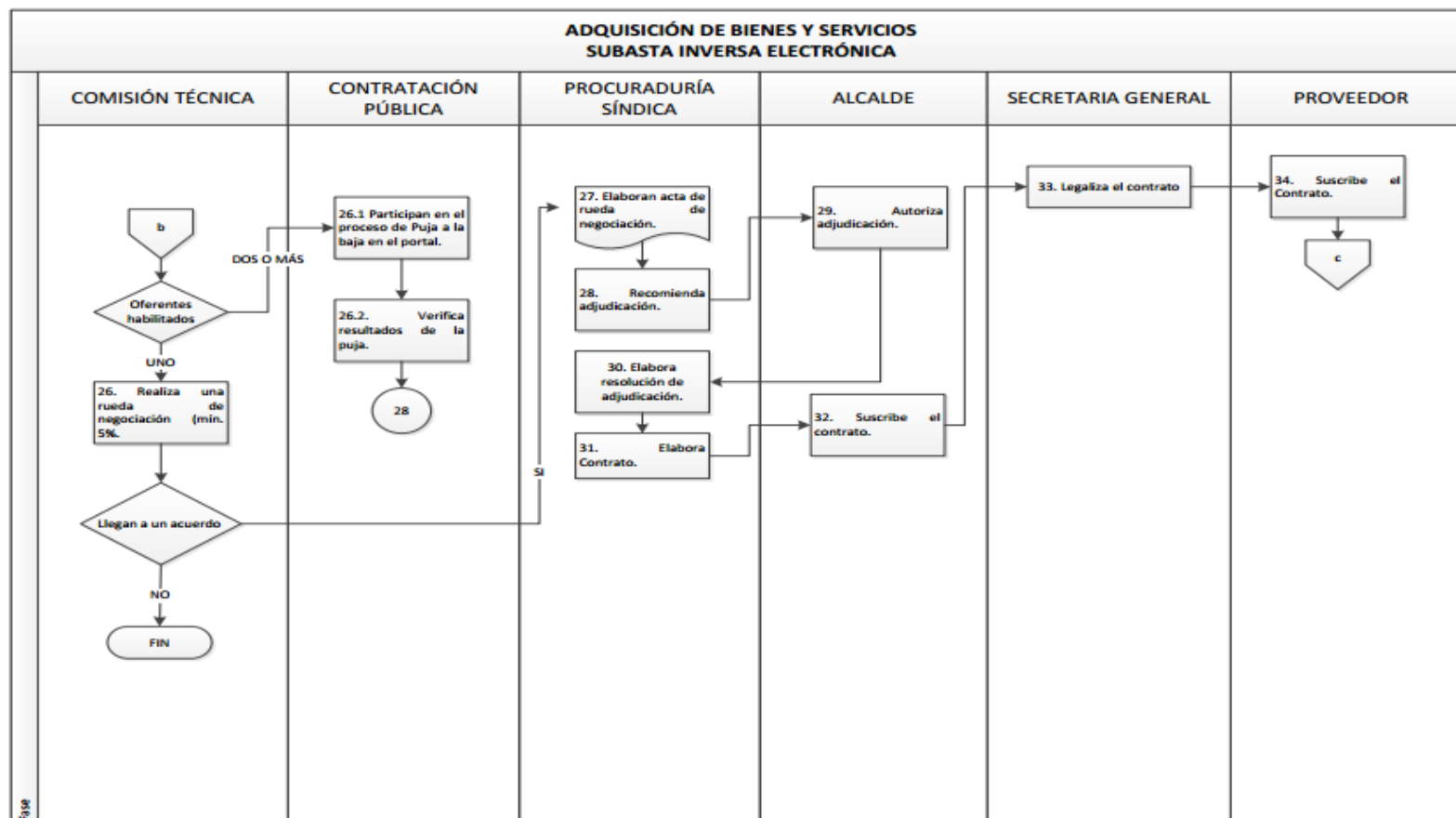


Fuente:GADPCH

# DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA 2/4



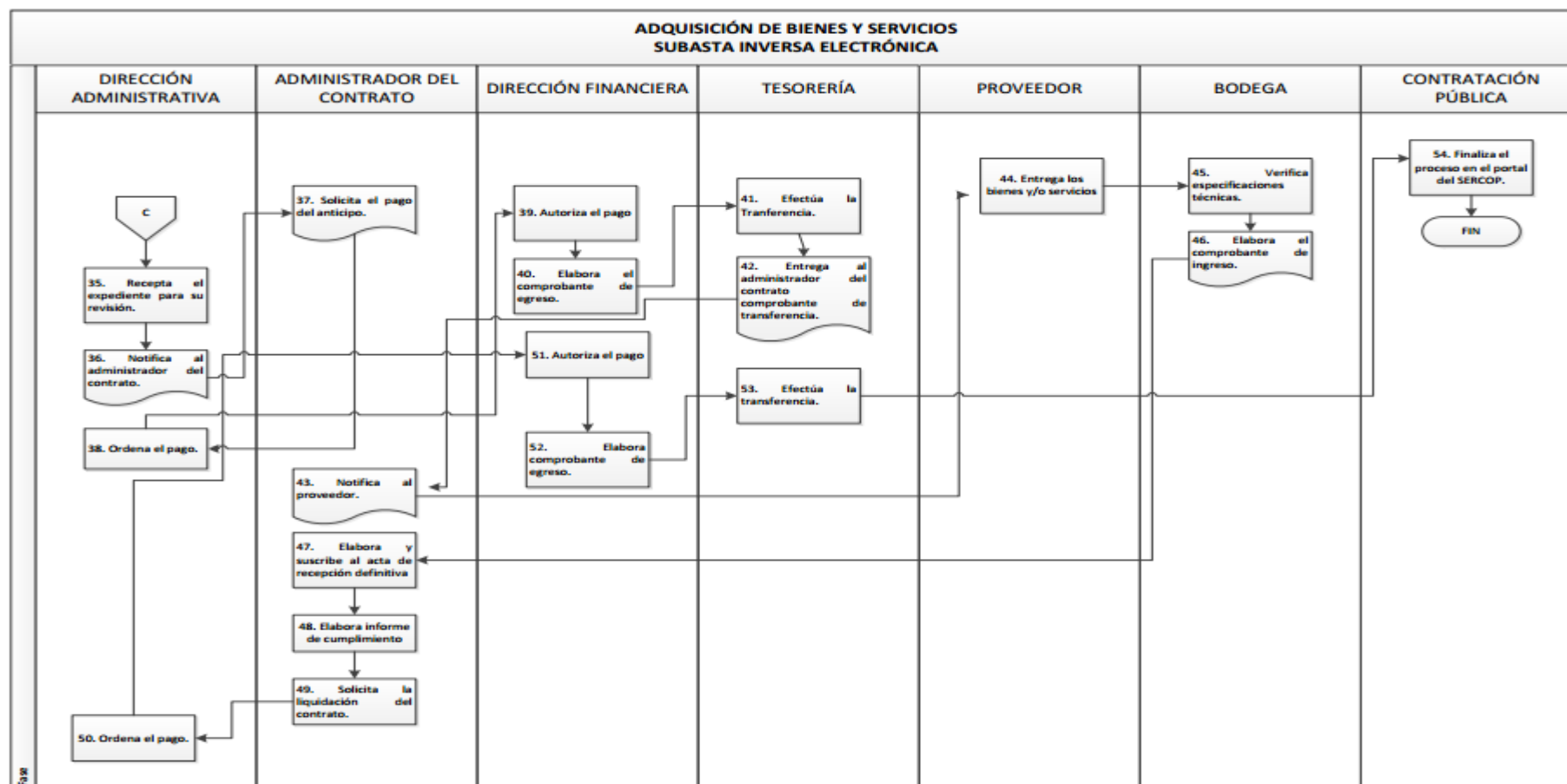
### DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA 3/4



Fuente: GADPCH

## DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA 4/4

EP 9/ 21



Fuente: GADPCH

## Actividades del Proceso de Contratación por Subasta Inversa Electrónica

UNIDAD	ACTIVIDADES DEL DIAGRAMA DE FLUJO	PRODUCTO
Unidad requirente	1. Memorando de solicitud de requerimiento, adjunta especificaciones técnicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorando de requerimiento</li> </ul>
Dirección Administrativa	2. Solicita a compras públicas verificar en el PAC y Catálogo Electrónico. 4. Legaliza las certificaciones. 5. Solicita disponibilidad presupuestaria. 7. Sumilla a compras públicas para que proceda con el proceso de contratación. 35. Recpta el expediente para su revisión. 36. Notifica al administrador del contrato. 38. Ordena el pago. 50. Ordena el pago.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificaciones de no constar en PAC y Catálogo Electrónico legalizadas.</li> <li>• Solicitud de pago legalizada.</li> </ul>
Contratación Pública	3. Elabora las certificaciones de PAC y Catálogo Electrónico. 8. Elabora los pliegos 9. Envía pliegos para revisión 10.2. Realiza las correcciones 13. Conformar la comisión técnica. 12. Nombra al Administrador del Contrato. 13. Elabora la convocatoria 14. Publica en el Portal del SERCOP. 17. Revisa respuestas. 18. Responsable del proceso publica respuestas en el portal. 21. Recpta las ofertas. 25. Publica el acta y habilita al oferente en el portal del SERCOP. 26.1 Participan en el proceso de Puja a la baja en el portal. 26.2. Verifica resultados de la puja. 54. Finaliza el proceso en el portal del SERCOP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pliegos</li> <li>• Certificaciones de no constar en PAC y Catálogo Electrónico.</li> </ul>
Alcalde	12. Legaliza los pliegos y oficia la contratación 29. Autoriza adjudicación. 32. Suscribe el contrato.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pliegos legalizados</li> </ul>
Procuraduría Sindica	10. Revisa Pliegos 10.1. Remite a Contratación Pública para su corrección/modificación 11. Aprueba los pliegos 24. Elabora acta de calificación de ofertas. 27. Elaboran acta de rueda de negociación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta de calificación de ofertas</li> <li>• Acta de negociación</li> <li>• Resolución de adjudicación</li> <li>• Contrato</li> </ul>

Fuente: GADPCH

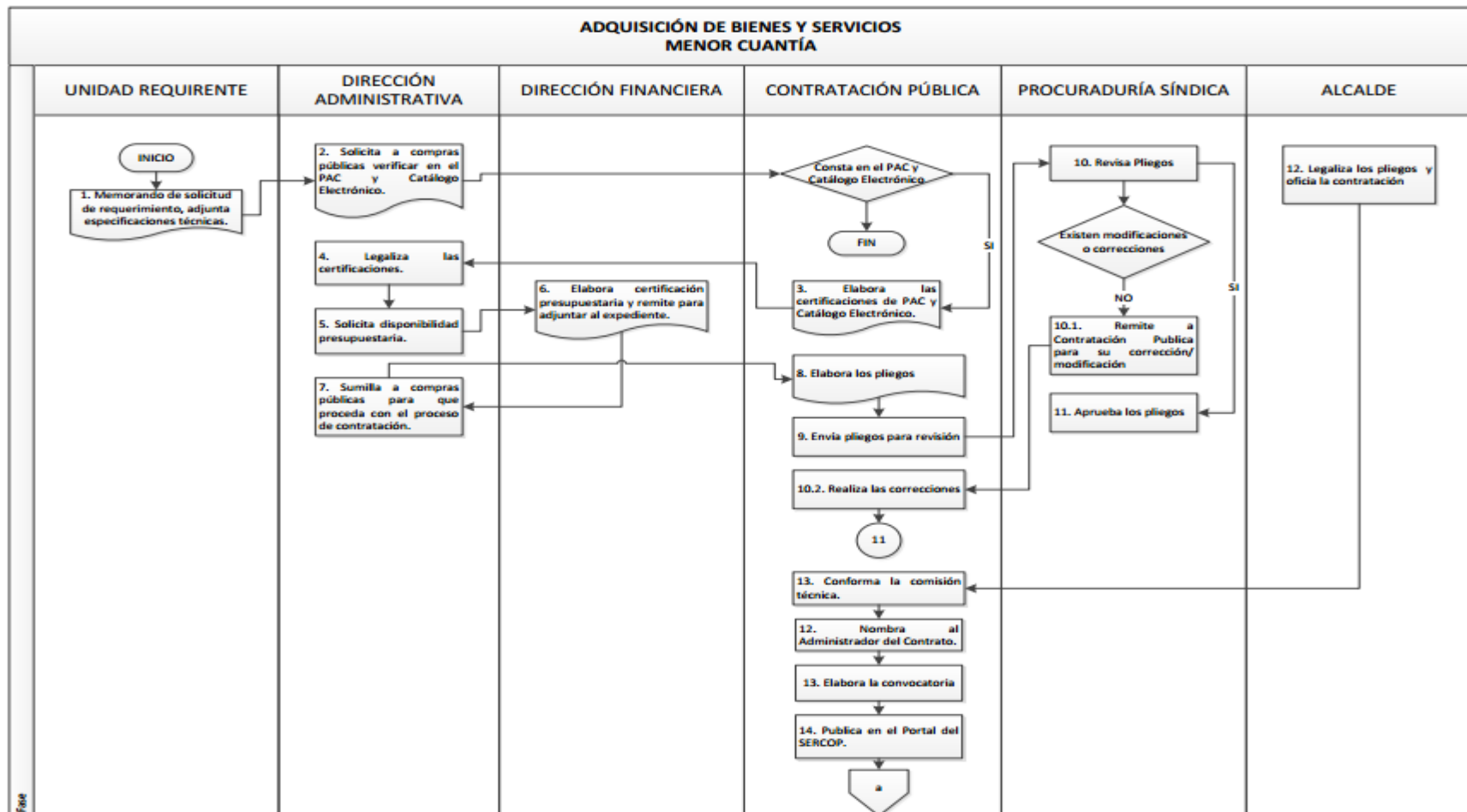
	28. Recomienda adjudicación. 30. Elabora resolución de adjudicación. 31. Elabora Contrato.	
Secretaría General	33. Legaliza el contrato	• Contrato legalizado
Proveedor	15. Realiza preguntas 19. Acepta la convocatoria. 20. Elabora y presenta la oferta. 22.1. Convalida la oferta. 34. Suscribe el Contrato. 44. Entrega los bienes y/o servicios	• Bienes y/o servicios.
Dirección Financiera	6. Elabora certificación presupuestaria y remite para adjuntar al expediente. 39. Autoriza el pago 40. Elabora el comprobante de egreso. 51. Autoriza el pago 52. Elabora comprobante de egreso.	• Disponibilidad de fondos • Comprobantes de pago.
Comisión Técnica	16. Prepara respuestas y remite a contratación pública. 22. Apertura las ofertas y revisa. 23. Califica la oferta 26. Realiza una rueda de negociación (mín. 5%).	• Informe de calificación de ofertas
Administrador del Contrato	37. Solicita el pago del anticipo. 43. Notifica al proveedor. 47. Elabora y suscribe al acta de recepción definitiva 48. Elabora informe de cumplimiento 49. Solicita la liquidación del contrato.	Notificaciones al proveedor. Acta de recepción definitiva. Informe de cumplimiento.
Bodega	12. Realiza la verificación y el ingreso de los bienes 45. Verifica especificaciones técnicas. 46. Elabora el comprobante de ingreso.	• Ingreso a bodega
Tesorería	41. Efectúa la Transferencia. 42. Entrega al administrador del contrato comprobante de transferencia. 53. Efectúa la transferencia.	• Comprobante de transferencia.

Fuente: GADPCH



## Diagrama de flujo procedimiento de Menor Cuantía Bienes y Servicios 1/4

EP 12/ 21



Fuente: GADPCH

Diagrama de flujo procedimiento de Menor Cuantía Bienes y Servicios 2/4

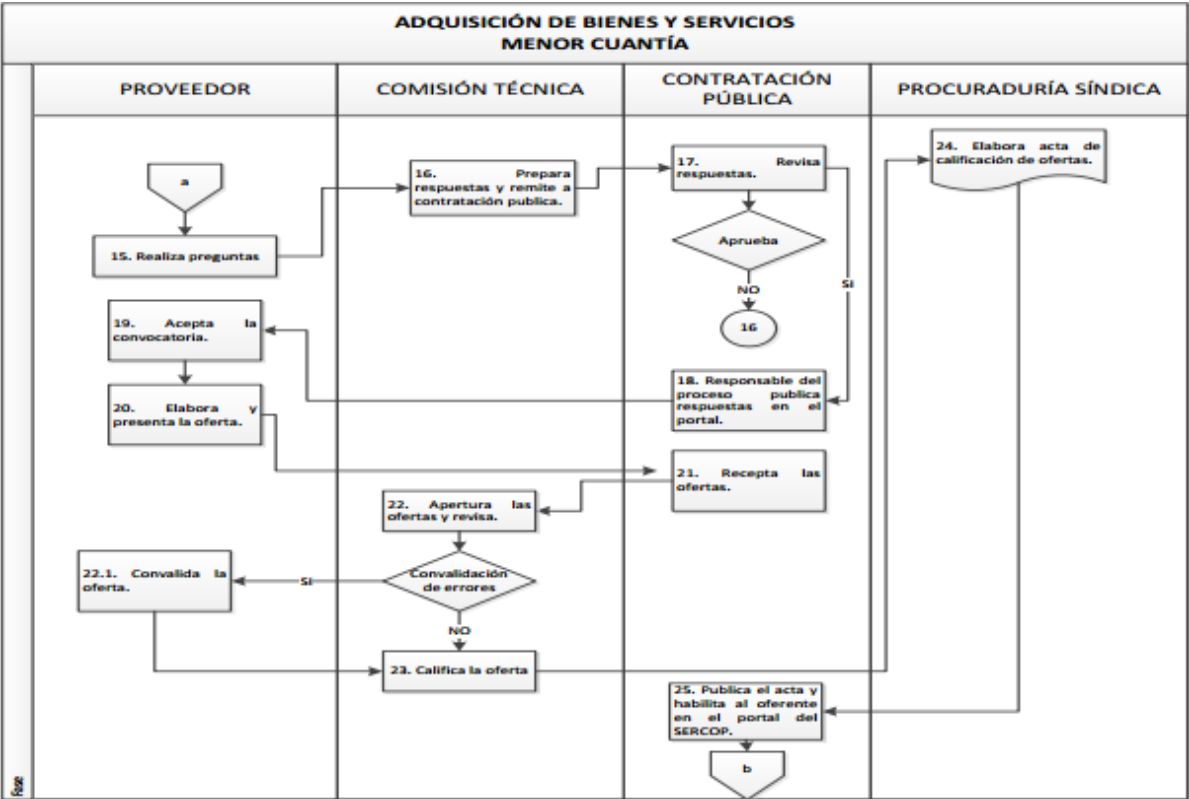
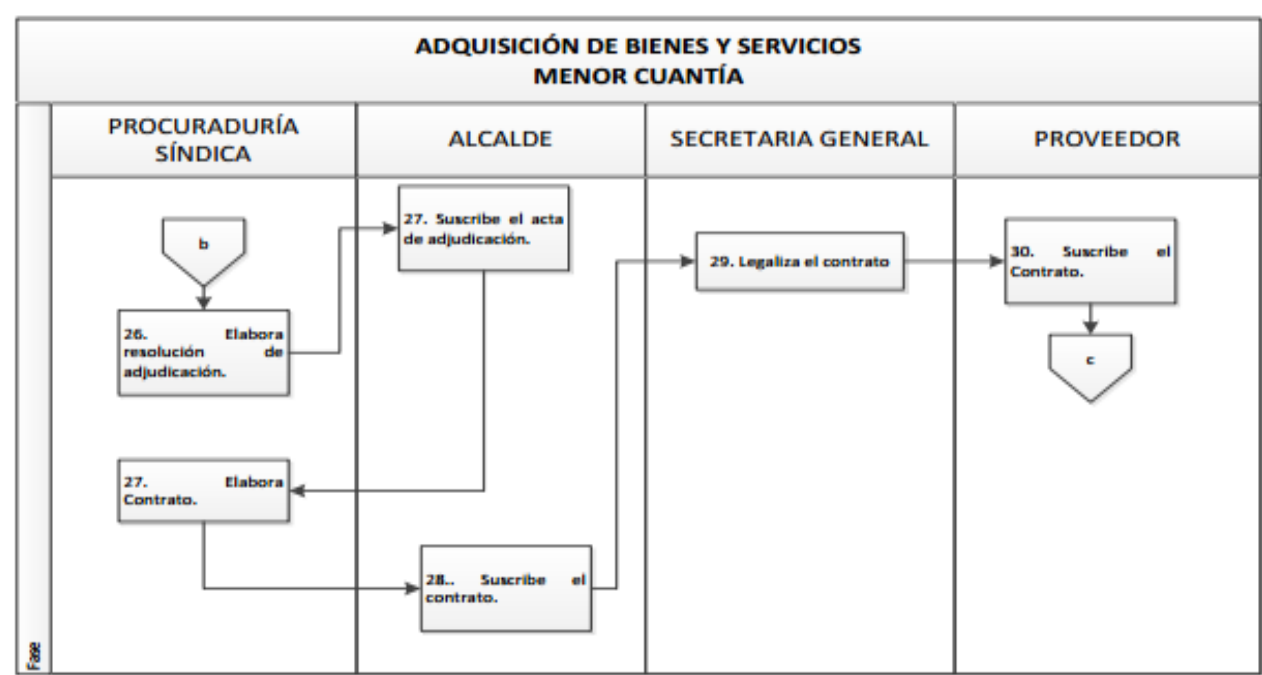


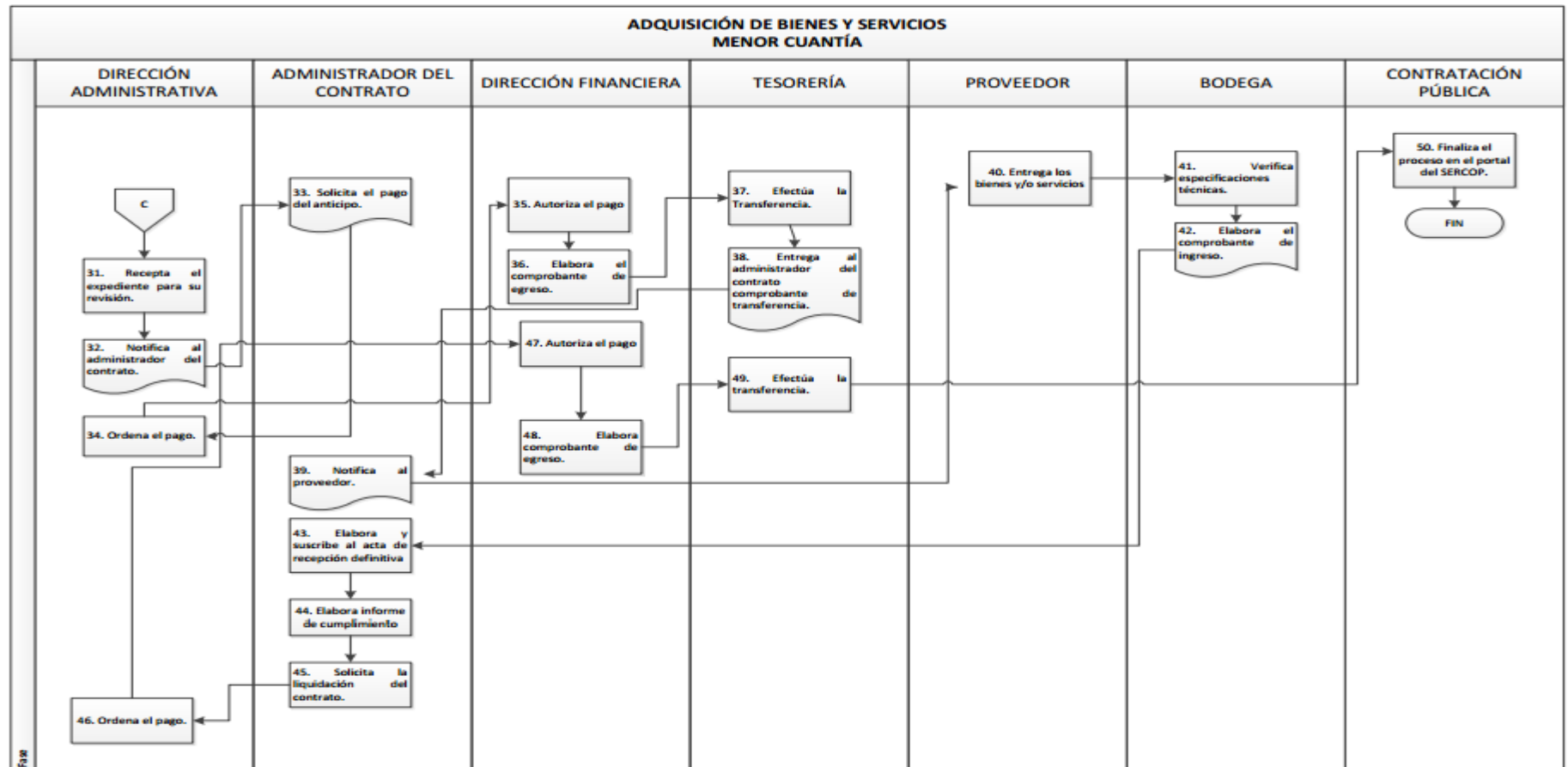
Diagrama de flujo procedimiento de Menor Cuantía Bienes y Servicios 3/4



Fuente: GADPCH

## Diagrama de flujo procedimiento de Menor Cuantía Bienes y Servicios 4/4

EP 14/ 21



Fuente: GADPCH

### Actividades del Proceso de Menor Cuantía Bienes y Servicios

UNIDAD	ACTIVIDADES DEL DIAGRAMA DE FLUJO	PRODUCTO
Unidad requirente	1. Memorando de solicitud de requerimiento, adjunta especificaciones técnicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorando de requerimiento</li> </ul>
Dirección Administrativa	2. Solicita a compras públicas verificar en el PAC y Catálogo Electrónico. 4. Legaliza las certificaciones. 5. Solicita disponibilidad presupuestaria. 7. Sumilla a compras públicas para que proceda con el proceso de contratación. 31. Recepta el expediente para su revisión. 32. Notifica al administrador del contrato. 34. Ordena el pago. 46. Ordena el pago.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificaciones de no constar en PAC y Catálogo Electrónico legalizadas.</li> <li>• Solicitud de pago legalizada.</li> </ul>
Dirección Financiera	6. Elabora certificación presupuestaria y remite para adjuntar al expediente. 35. Autoriza el pago 47. Autoriza el pago 48. Elabora comprobante de egreso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de fondos</li> <li>• Comprobantes de pago.</li> </ul>
Contratación Pública	3. Elabora las certificaciones de PAC y Catálogo Electrónico. 8. Elabora los pliegos 9. Envía pliegos para revisión 10.2. Realiza las correcciones 13. Conformar la comisión técnica. 12. Nombra al Administrador del Contrato. 13. Elabora la convocatoria 14. Publica en el Portal del SERCOP. 17. Revisa respuestas. 18. Responsable del proceso publica respuestas en el portal. 21. Recepta las ofertas. 25. Publica el acta y habilita al oferente en el portal del SERCOP. 50. Finaliza el proceso en el portal del SERCOP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pliegos</li> <li>• Certificaciones de no constar en PAC y Catálogo Electrónico.</li> </ul>
Alcalde	12. Legaliza los pliegos y oficia la contratación 27. Suscribe el acta de adjudicación. 28. Suscribe el contrato.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pliegos legalizados</li> </ul>
Procuraduría Sindica	10. Revisa Pliegos 10.1. Remite a Contratación Pública para su corrección/modificación 11. Aprueba los pliegos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta de calificación de ofertas</li> <li>• Acta de negociación</li> <li>• Resolución de</li> </ul>

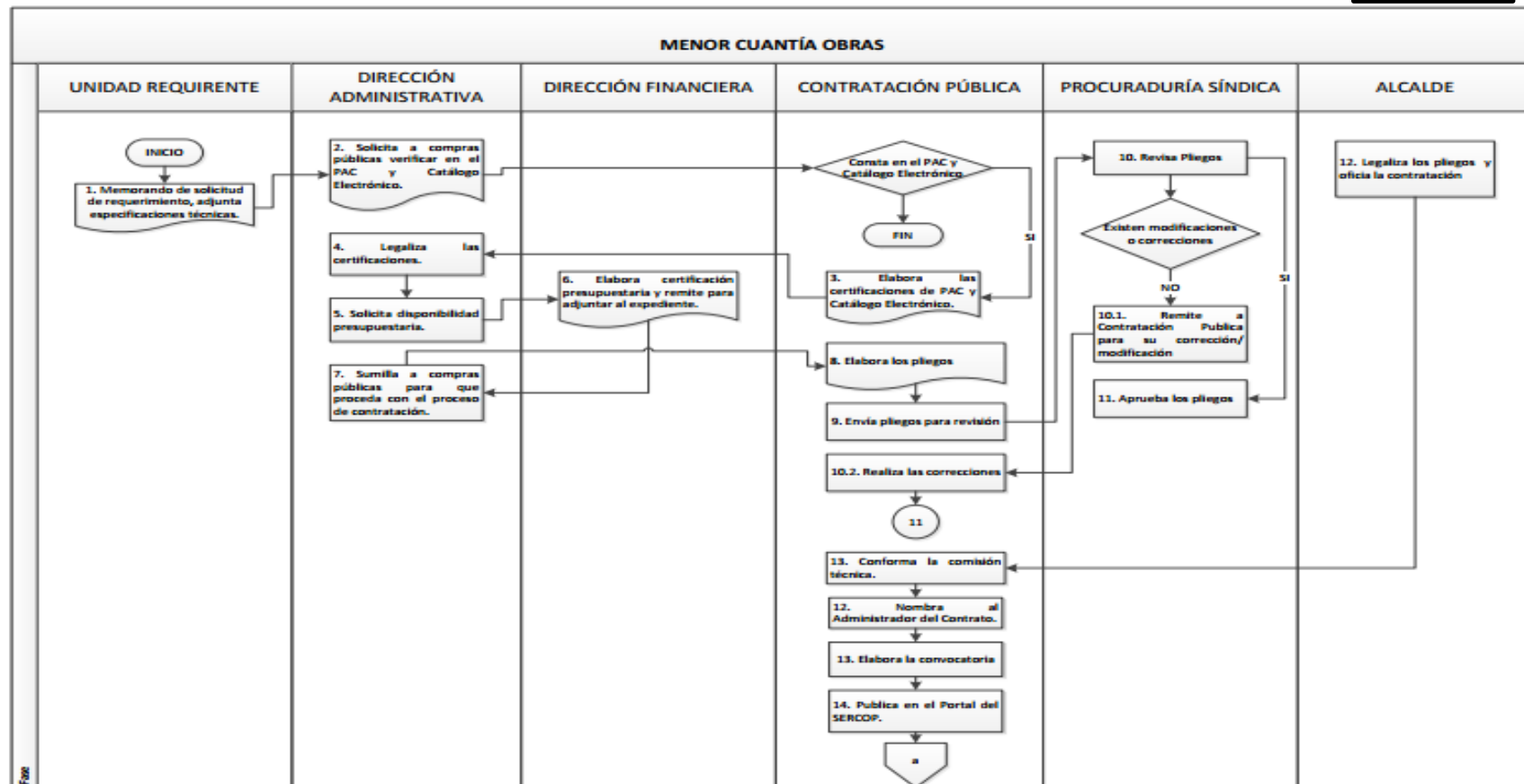
Fuente: GADPCH

	24. Elabora acta de calificación de ofertas. 26. Elabora resolución de adjudicación. 27. Elabora Contrato.	adjudicación • Contrato
Secretaría General	29. Legaliza el contrato	• Contrato legalizado
Proveedor	15. Realiza preguntas 19. Acepta la convocatoria. 20. Elabora y presenta la oferta. 22.1. Convalida la oferta. 30. Suscribe el Contrato. 40. Entrega los bienes y/o servicios	• Bienes y/o servicios.
Comisión Técnica	16. Prepara respuestas y remite a contratación pública. 22. Apertura las ofertas y revisa. 23. Califica la oferta	• Informe de calificación de ofertas
Administrador del Contrato	33. Solicita el pago del anticipo. 39. Notifica al proveedor. 43. Elabora y suscribe al acta de recepción definitiva 44. Elabora informe de cumplimiento 45. Solicita la liquidación del contrato.	Notificaciones al proveedor. Acta de recepción definitiva. Informe de cumplimiento.
Bodega	12. Realiza la verificación y el ingreso de los bienes 41. Verifica especificaciones técnicas. 42. Elabora el comprobante de ingreso.	• Ingreso a bodega
Tesorería	37. Efectúa la Transferencia. 38. Entrega al administrador del contrato comprobante de transferencia. 49. Efectúa la transferencia.	• Comprobante de transferencia.

Fuente: GADPCH

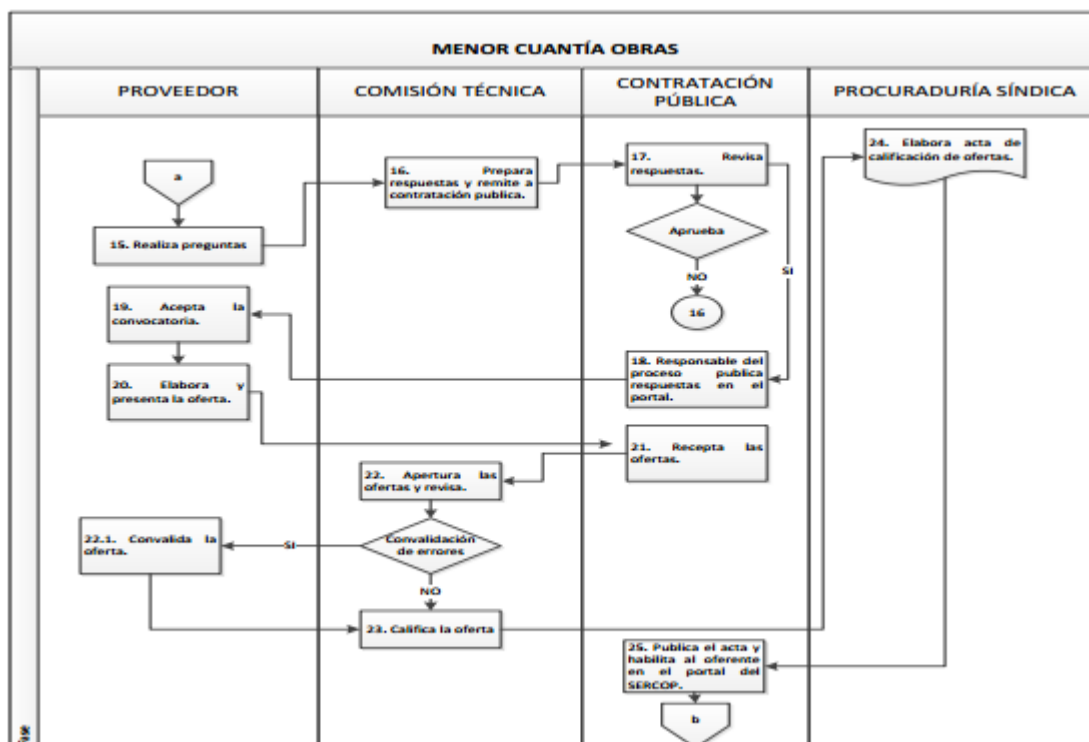
# DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO DE MENOR CUANTÍA OBRAS 1/4

EP 17/ 21

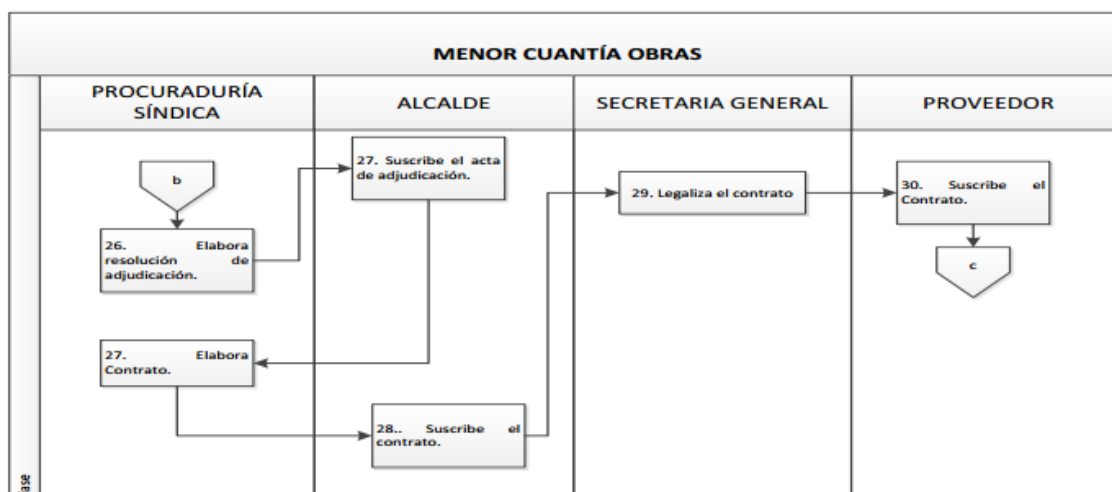


Fuente: GADPCH

## DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTO DE MENOR CUANTÍA OBRA 2/4



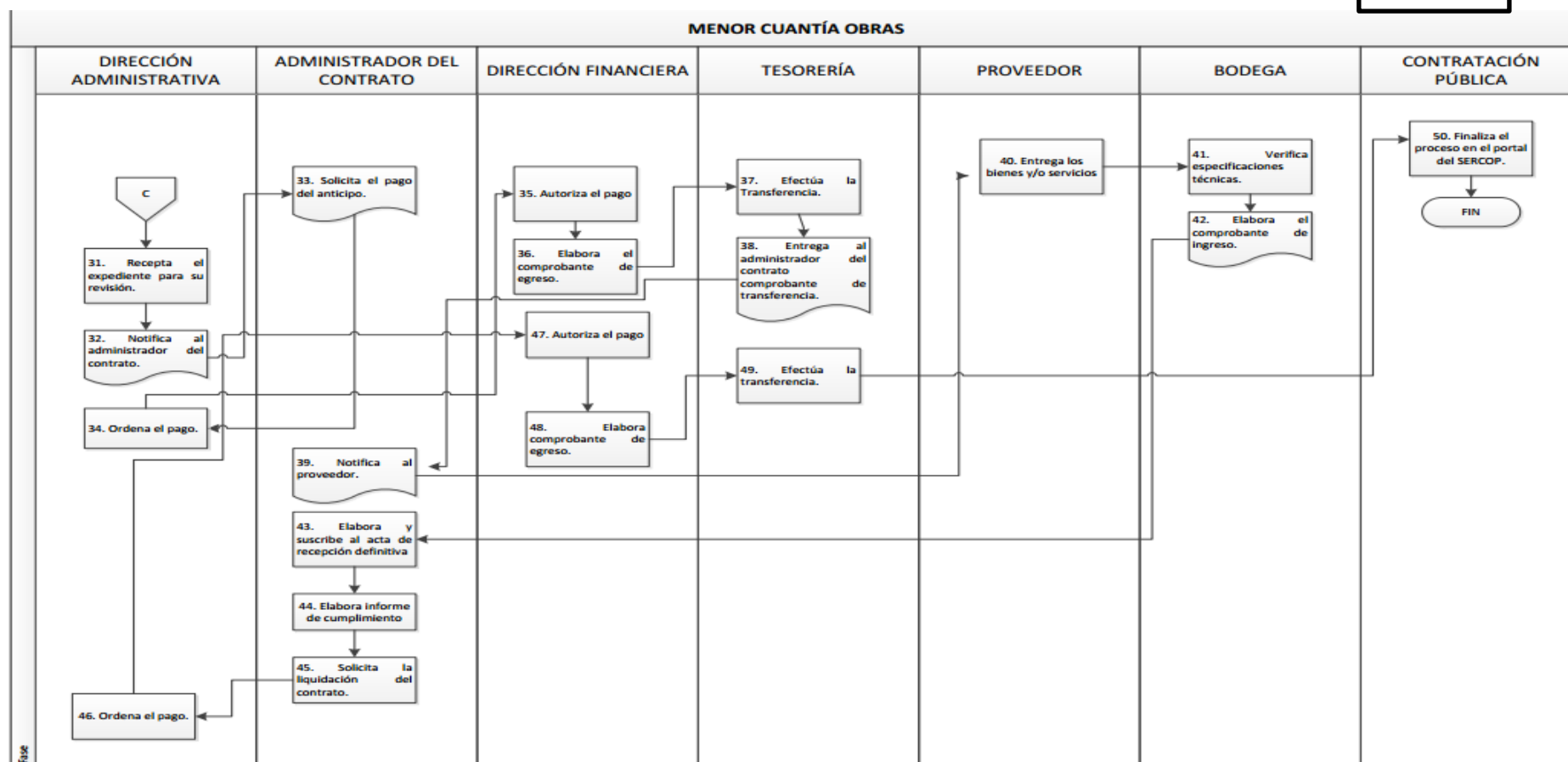
## DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTO DE MENOR CUANTÍA OBRA 3/4



Fuente: GADPCH

# DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTO DE MENOR CUANTÍA <sup>3</sup>/<sub>4</sub>

EP 19/ 21



Fuente: GADPCH



## ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN POR MENOR CUANTIA OBRAS

UNIDAD	ACTIVIDADES DEL DIAGRAMA DE FLUJO	PRODUCTO
Unidad requirente	1. Memorando de solicitud de requerimiento, adjunta especificaciones técnicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memorando de requerimiento</li> </ul>
Dirección Administrativa	2. Solicita a compras públicas verificar en el PAC y Catálogo Electrónico. 4. Legaliza las certificaciones. 5. Solicita disponibilidad presupuestaria. 7. Sumilla a compras públicas para que proceda con el proceso de contratación. 31. Recapta el expediente para su revisión. 32. Notifica al administrador del contrato. 34. Ordena el pago. 46. Ordena el pago.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificaciones de no constar en PAC y Catálogo Electrónico legalizadas.</li> <li>Solicitud de pago legalizada.</li> </ul>
Dirección Financiera	6. Elabora certificación presupuestaria y remite para adjuntar al expediente. 35. Autoriza el pago 47. Autoriza el pago 48. Elabora comprobante de egreso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de fondos</li> <li>Comprobantes de pago.</li> </ul>
Contratación Pública	3. Elabora las certificaciones de PAC y Catálogo Electrónico. 8. Elabora los pliegos 9. Envía pliegos para revisión 10.2. Realiza las correcciones 13. Conformar la comisión técnica. 12. Nombra al Administrador del Contrato. 13. Elabora la convocatoria 14. Publica en el Portal del SERCOP. 17. Revisa respuestas. 18. Responsable del proceso publica respuestas en el portal. 21. Recapta las ofertas. 25. Publica el acta y habilita al oferente en el portal del SERCOP. 50. Finaliza el proceso en el portal del SERCOP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pliegos</li> <li>Certificaciones de no constar en PAC y Catálogo Electrónico.</li> </ul>
Alcalde	12. Legaliza los pliegos y oficia la contratación 27. Suscribe el acta de adjudicación. 28. Suscribe el contrato.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pliegos legalizados</li> </ul>
Procuraduría Sindica	10. Revisa Pliegos 10.1. Remite a Contratación Pública para su corrección/modificación 11. Aprueba los pliegos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acta de calificación de ofertas</li> <li>Acta de negociación</li> <li>Resolución de</li> </ul>

Fuente: GADPCH

	24. Elabora acta de calificación de ofertas. 26. Elabora resolución de adjudicación. 27. Elabora Contrato.	adjudicación • Contrato
Secretaría General	29. Legaliza el contrato	• Contrato legalizado
Proveedor	15. Realiza preguntas 19. Acepta la convocatoria. 20. Elabora y presenta la oferta. 22.1. Convalida la oferta. 30. Suscribe el Contrato. 40. Entrega los bienes y/o servicios	• Bienes y/o servicios.
Comisión Técnica	16. Prepara respuestas y remite a contratación pública. 22. Apertura las ofertas y revisa. 23. Califica la oferta	• Informe de calificación de ofertas
Administrador del Contrato	33. Solicita el pago del anticipo. 39. Notifica al proveedor. 43. Elabora y suscribe al acta de recepción definitiva 44. Elabora informe de cumplimiento 45. Solicita la liquidación del contrato.	Notificaciones al proveedor. Acta de recepción definitiva. Informe de cumplimiento.
Bodega	12. Realiza la verificación y el ingreso de los bienes 41. Verifica especificaciones técnicas. 42. Elabora el comprobante de ingreso.	• Ingreso a bodega
Tesorería	37. Efectúa la Transferencia. 38. Entrega al administrador del contrato comprobante de transferencia. 49. Efectúa la transferencia.	• Comprobante de transferencia.

Fuente: GADPCH

## INDICADORES DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE CONTRATACIONES

Información completa y detallada sobre los procesos precontractuales, contractuales, de adjudicación y liquidación, de las contrataciones de obras, adquisición de bienes, prestación de servicios, arrendamientos mercantiles, etc, celebrados por la institución con personas naturales o jurídicas, incluidos concesiones permisos o autorizaciones.

### CUMPLIMIENTO DEL PAC 2013

#### Indicador: Eficiencia Programática

$\frac{\text{Plan Anual de Contratación Ejecutado 2013}}{\text{Plan Anual de Contratación Inicial 2013}} * 100$

$\frac{2311757,79}{2711757,79} * 100 = 85\%$

**Interpretación:** Se cumple el 85% de lo presupuestado es decir el 15% no se ejecutado efectivamente por parte de los encargados de este proceso.

### ADQUISICIONES

#### Indicador: Eficacia Procesos de Contratación

$\frac{\text{Número de procedimientos finalizados con Normalidad 2013}}{\text{Número total de procedimientos 2013}} * 100$

$\frac{2022}{2024} * 100 = 99,90\%$

**Interpretación:** De la totalidad de los procesos de Compras Públicas efectuados por el Patronado del GADPCH correspondientes al año 2013, el 99,9% fueron ejecutados con normalidad. La diferencia representa procedimientos desiertos, abandonados o cancelados.

#### Indicador: Economía del uso de recursos

$\frac{\text{Precio pagado por concepto de Adquisiciones en el año 2013}}{\text{Precio presupuestado por adquisiciones en el año 2013}} * 100$

$\frac{20071307,88}{20912636,65} * 100 = 95\%$

**Interpretación:** Del 100% de los recursos presupuestados para adquisiciones ejecutadas en el 20013, se gastaron el 95%, es decir, se presentó un ahorro de 5% según los presupuestos referenciales de las contrataciones efectuadas.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/03/15
Revisado por:	IA	2015/04/27

**Indicador: Eficiencia Modalidad de Contratación****Ínfima Cuantía**

$$\frac{\text{Número de contrataciones por ínfima cuantía}}{\text{Número total de procesos de contratación}} * 100$$

$$\frac{1647}{1747} * 100 = 94\%$$

**Subasta Inversa Electrónica**

$$\frac{\text{Número de contrataciones por subasta inversa}}{\text{Número total de procesos de contratación}} * 100$$

$$\frac{80}{85} * 100 = 94\%$$

**Catálogo electrónico**

$$\frac{\text{Número de contrataciones por catálogo electrónico}}{\text{Número total de procesos de contratación}}$$

$$\frac{14}{16} = 88\%$$

**Menor cuantía**

$$\frac{\text{Número de contratación por menor cuantía}}{\text{Número total de proceso de contratación}}$$

$$\frac{49}{49} = 100\%$$

**Régimen Especial**

$$\frac{\text{Número de contratación por regimen especial}}{\text{Número total por regimen de contratación}}$$

$$\frac{9}{9} = 100\%$$

**Interpretación:** De la totalidad de los procesos de Compras Públicas efectuados por el Patronato el 100% se han efectuado con normalidad cumpliendo correctamente lo presupuestado. En el proceso de contratación por catálogo electrónico y subasta inversa electrónica existió el 88% y 94% respectivamente de los procesos que se dieron con normalidad, mientras que el porcentaje restante equivale a procesos cancelados o desiertos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/03/15
Revisado por:	IA	2015/04/27

## HOJA DE HALLAZGOS

HH 1/8

### Falta de capacitación a los servidores de la unidad de adquisiciones.

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI 6 /16 IG 1/3	1	No se ha proyectado un plan de capacitación en el área administrativa, a fin de fomentar la actualización y entrenamiento permanente del personal, contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los servidores; así como del desarrollo de la entidad, cuya ejecución constituye un derecho del servidor y obligación institucional.	Se debe capacitar al personal de la unidad conforme a lo que dispone el Art. 234 Constitución del Ecuador. Las Normas de Control Interno 407-06 “Capacitación y entrenamiento continuo”.	Falta de gestión por parte de las autoridades que permitan la ejecución de programas de capacitación acorde a las necesidades del Patronato. Los servidores se actualizan por cuenta propia, el personal de adquisiciones no ha seguido los cursos de capacitación que dictan la Contraloría General del Estado y el Ministerio de Economía y Finanzas.	Desconocimiento de la normativa legal vigente, al igual que la información técnica y tecnológica hace que los servidores no desempeñen su gestión con eficacia.	La ausencia de capacitación para el personal, ha impedido el desarrollo eficaz de algunos servidores en el desempeño de sus funciones.	<b>Al jefe departamental:</b> 1. Realizar las gestiones necesarias ante las autoridades superiores a fin de exigir los recursos necesarios, para que periódicamente se ejecuten programas de capacitación para los servidores encargado de los procesos de adquisiciones y se autorice por cuenta del Patronato su asistencia, según el desempeño, a eventos relacionados con las actividades propias de los servidores, priorizando aquellas que requieran con urgencia mayor actualización, acorde a las reales necesidades de la Institución. 2. Disponer por escrito al Jefe de Talento Humano, elabore un programa permanente de capacitación, considerando las diferentes áreas de especialización. <b>Al jefe de talento humano:</b> Diseñar un modelo de capacitación interna enfocando los requerimientos y necesidades institucionales en las diferentes áreas.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/03/21
Revisado por:	IA	2015/04/30

## HOJA DE HALLAZGOS

## La entidad no formula el PAC con su respectivo presupuesto

REF.	Nº	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI 6/16 IG 1/3	2	No se ha reformado el PAC correspondiente al año 2013, el presupuesto destinado al PAC Inicial publicado en enero corresponde a \$ 2711757,79 mientras que el Valor Adjudicado equivale a 2311757,79.	Conforme al Art. 22 de la LOSNCP "Plan Anual de Contratación" detalla: El PAC será publicado obligatoriamente en la página web de la Entidad Contratante dentro de los quince (15) días del mes de enero de cada año e interpelará con el portal COMPRAS PÚBLICAS. De existir reformas al PAC, estas serán publicadas siguiendo los mismos mecanismos previstos en este inciso. De acuerdo al Reglamento Art. 25 detalla: podrá ser reformado por la máxima autoridad o su delegado, mediante resolución debidamente motivada, la misma que junto con el plan reformado serán publicados en el portal <a href="http://www.compraspublicas.gov.ec">www.compraspublicas.gov.ec</a> . Salvo las contrataciones de ínfima cuantía o aquellas que respaldan a situaciones de emergencia, todas las demás deberán estar incluidos en el PAC inicial o reformulado.	Incumplimiento a la Ley Orgánica de Contratación Pública. Negligencia de los servidores públicos encargados de la reforma del PAC.	No permite proporcionar información necesaria en materia legal. Inadecuada planificación de las adquisiciones de bienes, servicios y obras en base a las necesidades institucionales.	Una vez comparado el presupuesto destinado al PAC Inicial publicado en Enero del 2011 con el total de compras realizado hasta Diciembre de ese año no son equivalentes, en la medida que el presupuesto destinado para el PAC Inicial corresponde a 2711757,79 mientras que el Valor Adjudicado equivale a 2311757,79. El PAC no ha sido debidamente reformado lo que impide proporcionar información necesaria en materia legal y una inadecuada planificación de las adquisiciones de bienes, servicios y obras en base a las necesidades institucionales.	<b>Al jefe departamental:</b> Presentar la respectiva resolución debidamente motivada junto con el plan reformado y publicarlo en el portal <a href="http://www.compraspublicas.gov.ec">www.compraspublicas.gov.ec</a> .

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/03/21
Revisado por:	IA	2015/04/30

## HOJA DE HALLAZGOS

HH 3/8

### Falta de evaluación al cumplimiento del PAC

REF.	Nº	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI 6/16 IG 1/3	3	No se evalúa continuamente el cumplimiento del Plan Anual de Contratación.	La Norma de Control Interno 600-01 “Seguimiento Continuo o en Operación” enuncia: La máxima autoridad los niveles directivos y de jefatura de la entidad, efectuaran un seguimiento constante del ambiente interno y externo que les permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades institucionales, <b>la ejecución de los planes</b> y el cumplimiento de objetivos. La NCI 402-04 “Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultado” enuncia: El propósito de la evaluación presupuestaria es proporcionar información a los niveles responsables del financiamiento, autorización y ejecución de los programas o proyectos y actividades, sobre su rendimiento en comparación con lo planificado, además debe identificar y precisar las variaciones en el presupuesto para su corrección oportuna. NCI. 200-02 “... Toda planificación requiere seguimiento y evaluación permanente”.	No se evalúa continuamente el cumplimiento del Plan Anual de Contratación.	El PAC presenta un seguimiento escaso lo que impide precisar las variaciones en el prepuesto para su corrección oportuna, al igual que impide identificar el cumplimiento de su cronograma.	La falta de evaluación del cumplimiento del PAC, ocasionada principalmente por la inexistencia de las reformas presupuestarias impide la aplicación oportuna de indicadores y la proyección adecuada de las adquisiciones.	<b>Al jefe departamental:</b> Efectuar evaluaciones del cumplimiento del PAC para proponer el cumplimiento de los procesos de contrataciones de conformidad y en la oportunidad determinada en el mismo, pues toda actividad requiere seguimiento y evaluación permanente.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/03/21
Revisado por:	IA	2015/04/30

## HOJA DE HALLAZGOS

## Ínfimas Cuantías son publicadas mediante la herramienta “Publicación Especial”

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI 6/16 IG 1/3	4	No se hace uso de la herramienta de ínfimas cuantías para su debida publicación como lo indica el Art. 8 de la Resolución de la LOSNCP 048-11, con el fin de transparentar las contrataciones de Ínfima Cuantía se tomó como alternativa el uso de la herramienta “Publicación Especial” publicando las respectivas actas de adjudicación y copia de la factura.	Art. 8 de la Resolución de la LOSNCP 048-11 publicada el 02 de mayo del 2011: Cada contratación realizada a través del mecanismo de ínfima Cuantía, deberá ser publicada, mediante la herramienta “Publicación de Ínfima Cuantía” del portal <a href="http://www.compraspublicas.gov.ec">www.compraspublicas.gov.ec</a> durante el transcurso del mes en el cual se realizaron las contrataciones.  La presente resolución sustituyo a la Resolución 043-10, explícitamente al Art. 6 que detalla: Las contrataciones realizadas en cada mes del mecanismos de Ínfima Cuantía, deberán ser publicadas de manera consolidada, mediante la herramienta “Publicación Especial” del portal <a href="http://www.compraspublicas.gov.ec">www.compraspublicas.gov.ec</a> , dentro de los primeros cinco días hábiles del mes posterior al de las contrataciones reportadas.	Falta de capacitación.	El PAC presenta un seguimiento escaso lo que impide precisar las variaciones en el presupuesto para su corrección oportuna, al igual que impide identificar el cumplimiento de su cronograma..	No se hace uso de la herramienta de “Publicación de Ínfima Cuantía” para su debida publicación como lo indica el Art. 8 de la Resolución de la LOSNCP 048-11 del 02 de mayo del 2011, con el fin de transparentar las contrataciones de Ínfima Cuantía se tomó como alternativa el uso de la herramienta “Publicación Especial” publicando las respectivas actas de adjudicación y la copia de las facturas. Hecho que ocurrió debido a una falta de capacitación.	Hacer uso de la herramienta “Publicación de Ínfima Cuantía” para las contrataciones realizada a través del mecanismo de ínfima Cuantía.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/03/21
Revisado por:	IA	2015/04/30



## HOJA DE HALLAZGOS

**Algunos Procesos de Subasta Inversa Electrónica no superan el monto equivalente al 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado (4.790,50)**

REF.	N°	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI 6/16 IG 1/3	2	Algunos Procesos de Subasta Inversa Electrónica no superan el monto equivalente al 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado (4.790,50).	<p><b>Art. 44</b> del Reglamento de la LOSNCP detalla:</p> <p>La Subasta Inversa Electrónica se realizará cuando las entidades contratantes requieran adquirir bienes y servicios normalizados cuya cuantía supere el monto equivalente al 0,0000002 (4.790,50) del Presupuesto Inicial del Estado y que no puedan contratar a través del procedimiento de Compras por Catálogo Electrónico, y en la que los proveedores de dichos bienes y servicios, pujan hacia la baja el precio ofertado por medios electrónicos a través del portal.</p> <p>Las adquisiciones de bienes y servicios normalizados cuya cuantía no exceda el monto señalado en el inciso anterior se las realizará de forma directa con un proveedor seleccionado por la entidad contratante sin que sea necesario que éste conste inscrito en el RUP y observando lo dispuesto en el artículo 60 de este Reglamento General; sin que dicha compra directa pueda realizarse como un mecanismo de elusión de los procedimientos previstos en la Ley o en este Reglamento General.</p> <p><b>Art. 60</b> del Reglamento de la LOSNCP detalla: <b>Contrataciones de ínfima cuantía</b></p>	Se contrató por el mecanismo de subasta inversa varias adquisiciones cuyos montos no superaban a los \$ 4.790,50. Debido a que anteriormente existieron compras a través de Ínfima Cuantía, no se aplicó esta modalidad con el propósito de no convertir la compra de Ínfima Cuantía en un mecanismo de elusión de procedimientos.	No se aplicó lo dispuesto en el primer inciso del Art. 44 y 60 del Reglamento.	Se contrató por el mecanismo de Subasta Inversa varios insumos cuyos montos no superaban los \$ 4.790,50. Debido a que anteriormente existieron compras de fármacos a través de Ínfima Cuantía, no se aplicó esta modalidad con el propósito de no convertir la compra de Ínfima Cuantía en un mecanismo de elusión de procedimientos. Lo que hace que se incumpla con lo dispuesto en el primer inciso del Art. 44 y 60 del Reglamento.	<p><b>Al encargado de adquisiciones:</b> Observar lo establecido en el <b>segundo inciso</b> del Art. 44 y 60 del Reglamento. El <b>Art. 44</b> del Reglamento de la LOSNCP detalla: Las adquisiciones de bienes y servicios normalizados cuya cuantía no exceda el monto señalado en el inciso anterior se las realizará de forma directa con un proveedor seleccionado por la entidad contratante sin que sea necesario que éste conste inscrito en el RUP y observando lo dispuesto en el artículo 60 de este Reglamento General; sin que dicha compra directa pueda realizarse como un mecanismo de elusión de los procedimientos previstos en la Ley o en este Reglamento General.</p> <p>El <b>Art. 60</b> del Reglamento de la LOSNCP detalla: Estas contrataciones no podrán emplearse como medio de elusión de los procedimientos. Planificar y consolidar adecuadamente las adquisiciones.</p>

			<p>Las contrataciones para la ejecución de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios, cuya cuantía sea igual o menor a multiplicar el coeficiente ,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado se las realizará de forma directa con un proveedor seleccionado por la entidad contratante sin que sea necesario que éste conste inscrito en el RUP.</p> <p>Dichas contrataciones se formalizarán con la entrega de la correspondiente factura y serán autorizadas por el responsable del área encargada de los asuntos administrativos de la entidad contratante, quien bajo su responsabilidad verificará que el proveedor no se encuentre incurso en ninguna inhabilidad o prohibición para celebrar contratos con el Estado.</p>				
--	--	--	---	--	--	--	--

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/03/21
Revisado por:	IA	2015/04/30

## HOJA DE HALLAZGOS

HH 6/8

**No se remite al INCOP la nómina de aquellos contratistas que incumplieron con sus obligaciones o que se negaron a suscribir el contrato adjudicado**

REF.	Nº	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI 6 /16 IG 1 /3	6	No se remite al INCOP la nómina de los contratistas que incumplieron el contrato o que se negaron a suscribir el contrato.	Conforme al Art. 98 de la Ley Orgánica de Contratación Pública detalla: Las entidades remitirán obligatoriamente al INCOP la nómina de todos aquellos contratistas o proveedores que hubieren incumplido sus obligaciones contractuales o que se hubieren negado a suscribir contratos adjudicados, acompañando los documentos probatorios correspondientes, a fin de que sean suspendidos en el RUP por 5 y 3 años, respectivamente..	Descuido o negligencia por parte de los responsables. Falta de capacitación.	Sigan ofertando sus bienes o servicios los contratistas incumplidos o adjudicatarios que se negaren a la suscripción de un contrato.	Al no remitir al INCOP la nómina de los contratistas incumplidos y adjudicatarios que se negaren a la suscripción de contratos, hace que dichos contratistas sigan teniendo capacidad para contratar lo que puede seguir causar procesos ineficientes e incompetentes.	<b>Al Asesor jurídico:</b> <b>10.</b> En calidad de asesor del Patronato su deber es hacer cumplir la ley, con el fin de evitar cualquier tipo de infracción. <b>11.</b> Conjuntamente con el Funcionario de Adquisiciones remitir la nómina de los contratistas incumplidos y adjudicatarios que se negaren a suscribir contratos ante el Instituto Nacional de Contratación Pública, con sus respectivos documentos probatorios.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/03/21
Revisado por:	IA	2015/04/30

### **5.2.5 FASE IV PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**FASE IV**  
**PROGRAMA DE AUDITORIA**

PA/IF 1/1

**ENTIDAD:** PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2013.

**PERIODO:** PERIODO FISCAL 2013

**OBJETIVO:**

- Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

**Tabla 23.-Programa de Auditoria Fase IV**

Nº	Procedimiento	REF/PT	Responsable	Fecha
1	Informe final de auditoria de gestión.		BLLM	2015-04-02

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BLLM	2015/04/02
Revisado por:	IA	2015/04/30

# **INFORME FINAL DE AUDITORÍA**

## **PROCESOS DE ADQUISICIÓN DEL PATRONATO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHIMBORAZO DEL AÑO 2013.**

Riobamba 28 de Abril del 2015

LCDA.

MARÍA NARCISA CURICAMA  
**PRESIDENTA DEL PATRONATO DEL GADPCH.**

Presente.-

De mi consideración:

Se ha efectuado la Auditoria Operativa a los procesos de adquisición del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, para el periodo 2013. El desarrollo de nuestro trabajo tiene como propósito identificar áreas críticas, causas relacionadas y alternativas para mejorar.

Nuestra Auditoria Operativa fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información, documentación, procesos y actividades examinadas no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables. La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la administración de la institución. Nuestra responsabilidad es la de emitir comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre si la información, actividades y procesos presentados y desarrollados por el talento humano se los realiza y ejecuta de manera adecuada con base en nuestra auditoría y a la normativa que la regula.

Se analizó como componentes a las Coordinaciones Administrativa y Financiera considerando las respectivas unidades; mediante cuestionarios y entrevistas con el

personal del componente examinado, revisión y evaluación de documentos, archivos, actividades y procesos seleccionados.

## **ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

### **MOTIVO**

Realizar la Auditoria Operativa a los procesos de adquisición del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, período 2013 que permita optimizar procesos, recursos y determina el nivel de eficiencia y eficacia en las actividades realizadas para conocer el correcto cumplimiento de los objetivos institucionales

### **OBJETIVO**

- Establecer un marco teórico referencial para la elaboración de la auditoria operativa que nos permitirá orientar, dirigir y guiar los elementos conceptuales y teorías existentes.
- Aplicar las fases de la auditoria operativa para determinar los hallazgos y sustentar con las respectivas evidencias.
- Elaborar un manual de procesos para mejorar la gestión de la administración.

### **ALCANCE**

Auditoria Operativa a los procesos de adquisición del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, período 2013

### **ENFOQUE**

La Auditoria Operativa a los procesos de adquisición del Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, período 2013 que permita optimizar procesos, recursos y determina el nivel de eficiencia y eficacia en las actividades realizadas para conocer el correcto cumplimiento de los objetivos institucionales

## INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

### **PATRONATO PROVINCIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**



Constituyese el Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo, con domicilio en la ciudad de Riobamba, como una institución de derecho público, adscrita al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo con personería jurídica propia, autonomía administrativa y patrimonial.

#### **OBJETIVOS Y FINES**

Son objetivos y fines de la Patronato del Gobierno Autónomo Descentralizado del la Provincia de Chimborazo:

#### **OBJETIVOS**

- f) Mediante el artículo 260 de la Constitución de la república del ecuador, asumirá, las actividades concurrentes de la gestión en la prestación de servicios públicos y actividades sociales de colaboración y complementariedad entre las distintas instituciones.
- g) Coadyuvar la mejora del buen vivir (SUMAK KAUSAY) de la población, con énfasis en la atención del sector como grupo prioritaria y capacidades especiales mediante programas y proyectos.
- h) Coordinar y Gestionar con instituciones públicas y privadas, el apoyo del talento humano y económico, así como la asistencia técnica para el desarrollo de programas y proyectos encaminados hacia los derechos del buen vivir (SUMAK KAUSAY) de la provincia de Chimborazo.



- i) Promover la consecución de redes y alianzas estratégicas interinstitucionales para ampliar la cobertura y obtener mejores resultados de su gestión.
- j) Impulsar con las coordinaciones departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo todos los actos inherentes a los fines que persigue el patronato y ejecutar los programas y proyectos que delegue el Gobierno autónomo de Chimborazo.

## **FINES**

- j) Ofrecer atención y promoción integral de salud para los grupos de atención prioritaria y la ciudadanía.
- k) Planificar y ejecutar individual o conjuntamente con entidades públicas y privadas, programas de atención médica.
- l) Ejecutar políticas públicas para la prevención de discapacidades y desigualdades en la población de Chimborazo.
- m) Brindar apoyo preferente para la promoción de los derechos y protección a la niñez, adolescentes, mujeres, adultos mayores, migrantes, personas privadas de la libertad y/o con enfermedades catastróficas de escasos recursos económicos, especialmente de poblaciones rurales y urbanas marginales de la provincia a través de proyectos de intervención directa.
- n) Asegurar el ejercicio de los derechos, garantizar la organización y participación protagónica de las niñas, niños, adolescentes, padres, madres y sus familias como titulares de esos derechos;
- o) Coordinar y Gestionar con instituciones públicas y privadas, el apoyo económico, así como la asistencia técnica para el desarrollo de programas y proyectos encaminados hacia los derechos del buen vivir (SUMAK KAUSAY) en la Provincia de Chimborazo.
- p) Promover la consecución de redes y alianzas estratégicas interinstitucionales con entidades públicas o privadas, para ampliar la cobertura de atención del Patronato Provincial del GADPCH y obtener mejores resultados de su gestión.

- q) Ejecutar todas y cada una de las delegaciones o responsabilidades que el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo le asigne para el mejor cumplimiento de su objetivo, de ser el caso en coordinación con los diferentes Coordinaciones y departamentos del Gobierno de la Provincia de Chimborazo.
- r) Promover programas de pasantías, capacitación, intercambios a nivel local, nacional e internacional del personal del Patronato Provincial del GADPCH.

### **MIEMBROS QUE PERTENECEN AL PATRONATO**

Son todas las personas, instituciones que voluntariamente pueden pertenecer estos pueden ser: activos, voluntarios.

- c) Activos: el/a cónyuge del Prefecto Provincial o su delegado o delegada, y tres cónyuges de las coordinaciones departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado.
- d) Son miembros Voluntarios: las personas naturales, jurídicas, delegados de instituciones públicas y privadas, que colaboren con la mencionada institución.

### **MISIÓN Y VISIÓN DEL PATRONATO DEL GADPCH**

**MISIÓN:** Liderar un proceso de participación activa y responsabilidad social con todos los sectores reconocidos como grupos de atención prioritaria de la provincia de Chimborazo; ejecutando programas integrales de desarrollo social de manera inclusiva e intercultural para alcanzar el buen vivir (SUMAK KAUSAY)

**VISIÓN:** El en 2019 el Patronato Provincial del GADPCH, con su activa gestión, habrá logrado mejorar las necesidades de los Grupos de Atención Prioritaria fomentando los principios de participación, equidad, justicia social e interculturalidad.

## **VALORES Y PRINCIPIOS INSTITUCIONALES:**

- ✓ **Honestidad:** Fortalecer la rectitud de los funcionarios en los actos propios de sus funciones.
- ✓ **Respeto:** Relaciones interpersonales que comienzan en el individuo, es la consideración y reconocimiento mutuo de los funcionarios que tiene que ver con la moral y ética personal. Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo en un espacio de acción.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** Alcanzar los objetivos de la Institución mediante el esfuerzo con conjunto y responsabilidad compartida.
- ✓ **Liderazgo:** Toma la iniciativa, gestiona, convoca, promueve, incentiva, motiva y evalúa y evalúa de forma eficaz y eficiente las políticas públicas implementadas para los grupos de atención prioritaria en beneficio de la población de Chimborazo.
- ✓ **Participación:** La Gestión del Patronato Provincial del GADPCH y el Gobierno Autónomo Descentralizado de Chimborazo en todos sus procesos cuenta con la intervención social que permite a la población de la provincia, reconoce con criterio vinculante que genera las políticas públicas sociales.
- ✓ **Responsabilidad:** Orientar las acciones hacia el logro del objetivo, y fines del Patronato Provincial del GADPCH, la correcta ejecución de las funciones y la protección de los derechos, del Grupo de atención Prioritaria

## ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS

La estructura orgánica del Patronato Provincial del GADPCH se alinea a su propia filosofía Misión, Visión, Objetivo General, Fines, valores y principios que se enfocan a procesos integrales que ofrecen servicios para satisfacer la demanda de los Grupos de Atención Prioritaria y la población de Chimborazo; esta se estructura con los siguientes niveles:

- Nivel Ejecutivo Gerencial
- Nivel Asesor
- Nivel Operativo
- Nivel de Apoyo

**Procesos del Patronato Provincial del GADPCH.-** La Clasificación de los procesos del Patronato Provincial del GADPCH se estructuran de acuerdo al grado de contribución, a la autonomía y unidad adscrita al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

**1.- Proceso Gobernantes.-** Estos procesos dotan del enfoque estratégico, recursos financieros y toma de decisiones para la ejecución de los programas y proyectos.

- Gestión para el Desarrollo Social
- Planificación de Proyectos

Estos procesos se ejecutan en los siguientes niveles:

Nivel Ejecutivo Gerencial	Comité de Gestión y Enlace
	Presidencia
	Coordinación General – Administrativa
	Asesoría de Presidencia y Coordinación General - Administrativa

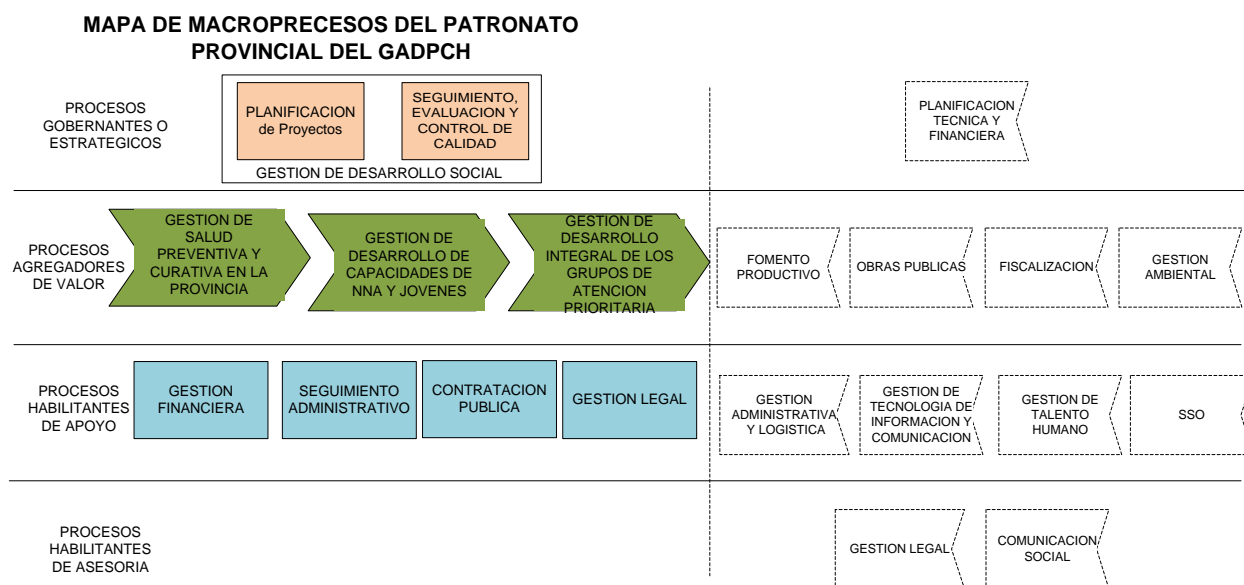
**2.- Procesos Agregadores de Valor.-** Estos procesos son los llamados a cumplir con la Misión del Patronato Provincial del GADPCH y general los servicios pertinentes que persiguen los objetivos planteados. Estos procesos se ejecutan en los siguientes niveles:

Nivel Operativo	Gestión de Salud Preventiva y Curativa en la Provincia.
	Gestión Desarrollo de Capacidades NNA y Jóvenes.
	Gestión del Desarrollo Integral de los Grupos de Atención Prioritaria.

**3.- Proceso Habilitante de Apoyo.-** Este proceso suministra el recurso económico para que los procesos operativos se ejecuten de acuerdo a las directrices de los procesos gobernantes.

Estos procesos se ejecutan en los siguientes niveles:

Nivel de Apoyo	Gestión Financiera
	Contratación Pública
	Gestión Jurídica



**Figura 8.- Mapa por procesos**

**Fuente:** ESTATUTO DEL PATRONATO PROVINCIAL DEL GADPCH

## **CONTRATACIÓN PÚBLICA**

**Unidades Responsable.-** Contratación Pública

**Responsable.-** Responsable de Contratación Pública (Administrador/a del Portal de Compras Públicas)

### **2. Atribuciones y Responsabilidades del Macro Proceso.-**

- u) Administración y manejo del portal [www.compras publicas.gob.ec](http://www.compras publicas.gob.ec);
- v) Utilizar las herramientas del portal [www.compras publicas.gob.ec](http://www.compras publicas.gob.ec);
- w) Coordinar los procedimientos de contratación pública con la coordinación de sindicatura.
- x) Seleccionar el tipo de procedimiento de contratación a utilizarse para bienes, obras o prestación de servicios incluido los de consultoría.
- y) Coordinar la elaboración del Plan Anual de Contratación que debe estar alineado al los Poas de cada uno de las Unidades del Patronato Provincial del GADPCH;
- z) Publicar, Actualizar y Mantener vigente el Plan Anual de Contrataciones.
- aa) Cotización de Bienes y Servicios para elegir la mejor oferta;
- bb) Subir al portal las facturas por Bienes Y Servicios de Ínfima Cuantía y de Régimen Especial;
- cc) Notificaciones de Adjudicación a los proveedores;
- dd) Gestionar las actividades y procedimientos de la Unidad;
- ee) Seguimiento de los procesos de contratación de bienes y servicios;
- ff) Revisión del catálogo electrónico que se encuentra en el portal;
- gg) Elaboración de órdenes de compra y cuadros comparativos;
- hh) Subir al Portal los procesos de contratación bienes, obras, prestación de servicios incluido los de consultoría;

- ii) Cumplir con el calendario de los procedimientos de contratación pública establecidos en los pliegos;
- jj) Proveer la logística necesaria para el abastecimiento de los bienes y servicios;
- kk) Cumplir y hacer cumplir los procedimientos precontractuales;
- ll) Emitir informes relacionados con el proceso de contratación;
- mm) Asegurar que los bienes y servicios contratados cuenten con respaldo financiero;
- nn) Desempeñar las demás funciones que le asigne la autoridad competente, las leyes y los reglamentos.

## **2. Procesos.**

- Contratación de bienes, obras o prestación de servicios incluidos de consultoría
- Manejo del portal

## **PRODUCTOS Y SERVICIOS.- CONTRATACIÓN PÚBLICA**

### **b) Plan Anual de Contrataciones**

- Cotizaciones de acuerdo a los bienes y servicios
- Facturas aprobadas
- Adjudicaciones de proveedores
- Compras por catalogo
- Órdenes de compra o trabajo
- Cuadros comparativos
- Contratos (bienes, servicios, obras y consultorías) subidos al portal

### **b) Contratos de acuerdo al marco legal vigente**

- Acciones de revisión previa
- Resolución Administrativa de Apertura del proceso y aprobación de los pliegos
- Acta de convalidación de errores
- Acta de calificación



- Resolución Administrativa de adjudicación del proceso.
- Bienes – Servicios
- Ejecución de Obras
- Consultorías

c) Estadísticas de contratación

- Contratos ejecutados
- Contratos incumplidos
- Adjudicatarios fallidos

e) Utilización de portal

- Revisión del catálogo
- Revisar y utilización de las herramientas del portal
- Publicar y actualizar el PAC
- Facturas subidas al portal
- Enviar matriz de ínfima cuantía trimestralmente al SERCOP
- Subir los procesos de contratación de Obras, Consultorías, bienes y servicios
- Revisión de calendarios

**CONFORMACIÓN.-** EL proceso está integrado por los siguientes responsables.

- Presidente/a
- Coordinadora General y Administrativa
- Contadora
- Tesorero
- Responsable de Adquisiciones
- Asesor Jurídico del Patronato Provincial del GADPCH
- Bodeguero

- Responsables de proyectos
- Fiscalizadores de contrato
- Actores Sociales y Proveedores

## **MARCO JURÍDICO RELACIONADO CON EL MACRO PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA**

### **Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.**

**Art 7.-** El Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes. Forman parte del SNCP las entidades sujetas al ámbito de esta Ley.

**Art. 22.-** Plan anual de contratación.- Las Entidades Contratantes, para cumplir con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, sus objetivos y necesidades institucionales, formularán el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente, de conformidad a la planificación plurianual de la Institución, asociados al Plan Nacional de Desarrollo y a los presupuestos del Estado.

**Art. 49.-** De las fases preparatoria y precontractual.- La fase preparatoria de todo procedimiento licitatorio comprende la conformación de la Comisión Técnica requerida para la tramitación de la licitación así como la elaboración de los pliegos.

La fase precontractual comprende la publicación de la convocatoria, el procedimiento de aclaraciones, observaciones y respuestas, contenidos y análisis de las ofertas, informes de evaluación hasta la adjudicación y notificación de los resultados de dicho procedimiento.

Las fases preparatoria y precontractual se regularán en el Reglamento de esta Ley.

**Art. 58.-** Procedimiento.- Cuando la máxima autoridad de la institución pública haya resuelto adquirir un determinado bien inmueble, necesario para la satisfacción de las necesidades públicas, procederá a la declaratoria de utilidad pública o de interés social de acuerdo con la Ley.

Perfeccionada la declaratoria de utilidad pública o de interés social, se buscará un acuerdo directo entre las partes, por el lapso máximo de noventa (90) días.

Para este acuerdo, el precio se fijará, tanto para bienes ubicados en el sector urbano como en el sector rural, en función del avalúo realizado por la Dirección de Avalúos y Catastros de la Municipalidad en que se encuentren dichos bienes, que considerará los precios comerciales actualizados de la zona.

El precio que se convenga no podrá exceder del diez (10%) por ciento sobre dicho avalúo.

Se podrá impugnar el precio más no el acto administrativo, en vía administrativa.

El acuerdo y la correspondiente transferencia de dominio, se formalizarán en la respectiva escritura pública, que se inscribirá en el Registro de la Propiedad.

**Art. 92.-** Terminación de los contratos.- Los contratos terminan:

1. Por cumplimiento de las obligaciones contractuales;
2. Por mutuo acuerdo de las partes;
3. Por sentencia o laudo ejecutoriados que declaren la nulidad del contrato o la resolución del mismo a pedido del contratista;
4. Por declaración unilateral del contratante, en caso de incumplimiento del contratista; y,

5. Por muerte del contratista o por disolución de la persona jurídica contratista que no se origine en decisión interna voluntaria de los órganos competentes de tal persona jurídica.

Los representantes legales de las personas jurídicas cuya disolución se tramita están obligados, bajo su responsabilidad personal y solidaria, a informar a la autoridad a la que compete aprobar la disolución, sobre la existencia de contratos que aquellas tengan pendientes con las Entidades Contratantes previstas en esta Ley, y a comunicar a las Entidades Contratantes respectivas sobre la situación y causales de disolución.

Para los indicados casos de disolución de personas jurídicas, antes de expedir la resolución que la declare, la autoridad correspondiente deberá comunicar sobre el particular al Instituto Nacional de Contratación Pública, para que éstos, en el término de diez (10) días, informen si la persona jurídica cuya disolución se tramita no tiene contratos pendientes con las entidades sujetas a esta Ley o precise cuáles son ellos.

### **Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.**

**Art. 13.- Información relevante.-** Para efectos de publicidad de los procedimientos de contratación en el Portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec) se entenderá como información relevante la siguiente:

1. Convocatoria;
2. Pliegos;
3. Proveedores invitados;
4. Preguntas y respuestas de los procedimientos de contratación;

5. Ofertas presentadas por los oferentes, con excepción de la información calificada como confidencial por la entidad contratante conforme a los pliegos;
6. Resolución de adjudicación;
7. Contrato suscrito, con excepción de la información calificada como confidencial por la entidad contratante conforme a los pliegos;
8. Contratos complementarios, de haberse suscrito;
9. Órdenes de cambio, de haberse emitido;
10. Cronograma de ejecución de actividades contractuales;
11. Cronograma de pagos; y,
12. Actas de entrega recepción, o actos administrativos relacionados con la terminación del contrato.

**Art. 25.-** Del Plan Anual de Contratación.- Hasta el 15 de enero de cada año, la máxima autoridad de cada entidad contratante o su delegado, aprobará y publicará el Plan Anual de Contratación (PAC), el mismo que contendrá las obras, bienes o servicios incluidos los de consultoría que se contratarán durante ese año, en función de sus respectivas metas institucionales y de conformidad a lo dispuesto en el artículo 22 de la Ley.

## **RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES**

### **1. Falta de capacitación a los servidores de la unidad de adquisiciones.**

No se ha proyectado un plan de capacitación en el área administrativa, a fin de fomentar la actualización y entrenamiento permanente del personal, contribuyendo al mejoramiento en los conocimientos y habilidades de los servidores; así como del desarrollo de la entidad, cuya ejecución constituye un derecho del servidor y obligación institucional.

De acuerdo al reglamento se debe capacitar al personal de la unidad conforme a lo que dispone el art. 234 de la Constitución del Ecuador y lo que menciona las normas de control interno 407-06 referente a la “capacitación y entrenamiento continuo”.

Este inconveniente se da por la falta de gestión por parte de las autoridades que permitan la ejecución de programas de capacitación acorde a las necesidades del patronato. Los servidores se actualizan por cuenta propia, o por seminarios cortos de capacitación que dictan la Contraloría General del Estado y el Ministerio de Economía y Finanzas, por lo que por consecuencia de esta falta de gestión los servidores no cuentan con una formación adecuada, los empleados, tanto nuevos como los actuales no reciben la información y no desarrollan el conjunto de habilidades necesarias para llevar a cabo sus tareas en su máximo potencial.

**CONCLUSIÓN:** La ausencia de capacitación para el personal, ha impedido el desarrollo eficaz de algunos servidores en el desempeño de sus funciones.

**RECOMENDACIÓN:**

**Al jefe departamental:**

1. Realizar las gestiones necesarias ante las autoridades superiores a fin de exigir los recursos necesarios, para que periódicamente se ejecuten programas de capacitación para los servidores encargado de los procesos de adquisiciones y se autorice por cuenta del Patronato su asistencia, según el desempeño, a eventos relacionados con las actividades propias de los servidores, priorizando aquellas que requieran con urgencia mayor actualización, acorde a las reales necesidades de la Institución.
2. Disponer por escrito al Jefe de Talento Humano, elabore un programa permanente de capacitación, considerando las diferentes áreas de especialización.

**Al jefe de talento humano:**

Diseñar un modelo de capacitación interna enfocando los requerimientos y necesidades institucionales en las diferentes áreas.

**2. La entidad no formula el PAC con su respectivo presupuesto**

No se ha reformado el PAC correspondiente al año 2013, el presupuesto destinado al PAC Inicial publicado en enero corresponde a \$ 2711757,79 mientras que el Valor Adjudicado equivale a \$ 2311757,79.

Conforme al Art. 22 de la LOSNCP “Plan Anual de Contratación” detalla: El PAC será publicado obligatoriamente en la página web de la Entidad Contratante dentro de los quince (15) días del mes de enero de cada año e interpelará con el portal COMPRAS

PÚBLICAS. De existir reformas al PAC, estas serán publicadas siguiendo los mismos mecanismos previstos en este inciso. De acuerdo al Reglamento Art. 25 detalla: podrá ser reformado por la máxima autoridad o su delegado, mediante resolución debidamente motivada, la misma que junto con el plan reformado serán publicados en el portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec). Salvo las contrataciones de ínfima cuantía o aquellas que respaldan a situaciones de emergencia, todas las demás deberán estar incluidos en el PAC inicial o reformulado.

Se presenta el incumplimiento a la Ley Orgánica de Contratación Pública por negligencia de los servidores públicos encargados de la reforma del PAC como efecto de esto no se permite proporcionar información necesaria en materia legal y se presenta una inadecuada planificación de las adquisiciones de bienes, servicios y obras en base a las necesidades institucionales.

### **CONCLUSIÓN:**

Una vez comparado el presupuesto destinado al PAC Inicial publicado en Enero del 2011 con el total de compras realizado hasta Diciembre de ese año no son equivalentes, en la

medida que el presupuesto destinado para el PAC Inicial corresponde a \$ 2711757,79 mientras que el Valor Adjudicado equivale a \$ 2311757,79.

El PAC no ha sido debidamente reformado lo que impide proporcionar información necesaria en materia legal y una inadecuada planificación de las adquisiciones de bienes, servicios y obras en base a las necesidades institucionales.

### **RECOMENDACIÓN:**

Al jefe departamental: Presentar la respectiva resolución debidamente motivada junto con el plan reformado y publicarlo en el portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec).

### **3. Falta de evaluación al cumplimiento del PAC**

No se evalúa continuamente el cumplimiento del Plan Anual de Contratación.

La Norma de Control Interno 600-01 “Seguimiento Continuo o en Operación” enuncia: La máxima autoridad los niveles directivos y de jefatura de la entidad, efectuaran un seguimiento constante del ambiente interno y externo que les permita conocer y aplicar

medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades institucionales, la ejecución de los planes y el cumplimiento de objetivos. La NCI 402-04 “Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultado” enuncia: El propósito de la evaluación presupuestaria es proporcionar información a los niveles responsables del financiamiento, autorización y ejecución de los programas o proyectos y actividades, sobre su rendimiento en comparación con lo planificado, además debe identificar y precisar las variaciones en el presupuesto para su corrección oportuna.

NCI. 200-02 “... Toda planificación requiere seguimiento y evaluación permanente”.

Por el incumplimiento a la anterior ley no se evalúa continuamente el cumplimiento del Plan Anual de Contratación y como efecto de esto presenta un seguimiento escaso lo que impide precisar las variaciones en el presupuesto para su corrección oportuna, al igual que impide identificar el cumplimiento de su cronograma.

### **CONCLUSIÓN:**

La falta de evaluación del cumplimiento del PAC, ocasionada principalmente por la inexistencia de las reformas presupuestarias impide la aplicación oportuna de indicadores y la proyección adecuada de las adquisiciones.

### **RECOMENDACIÓN:**

Al jefe departamental: Efectuar evaluaciones del cumplimiento del PAC para proponer el cumplimiento de los procesos de contrataciones de conformidad y en la oportunidad determinada en el mismo, pues toda actividad requiere seguimiento y evaluación permanente.

## **4. Ínfimas Cuantías son publicadas mediante la herramienta “Publicación Especial”**

No se hace uso de la herramienta de ínfimas cuantías para su debida publicación como lo indica el Art. 8 de la Resolución de la LOSNCP 048-11, con el fin de transparentar las contrataciones de Ínfima Cuantía se tomó como alternativa el uso de la herramienta “Publicación Especial” publicando las respectivas actas de adjudicación y copia de la factura.



Art. 8 de la Resolución de la LOSNCP 048-11 publicada el 02 de mayo del 2011 manifiesta: Cada contratación realizada a través del mecanismo de ínfima Cuantía, deberá ser publicada, mediante la herramienta “Publicación de Ínfima Cuantía” del portal [ww.compraspublicas.gov.ec](http://ww.compraspublicas.gov.ec) durante el transcurso del mes en el cual se realizaron las contrataciones.

La presente resolución sustituyo a la Resolución 043-10, explícitamente al Art. 6 que detalla: Las contrataciones realizadas en cada mes del mecanismos de Ínfima Cuantía, deberán ser publicadas de manera consolidada, mediante la herramienta “Publicación Especial” del portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec), dentro de los primeros cinco días hábiles del mes posterior al de las contrataciones reportadas.

Como consecuencia de la falta de cumplimiento a la normativa se presenta una falta de capacitación a efecto de esto el PAC presenta un seguimiento escaso lo que impide precisar las variaciones en el presupuesto para su corrección oportuna, al igual que impide identificar el cumplimiento de su cronograma.

#### **CONCLUSIÓN:**

No se hace uso de la herramienta de “Publicación de Ínfima Cuantía” para su debida publicación como lo indica el Art. 8 de la Resolución de la LOSNCP 048-11 del 02 de mayo del 2011, con el fin de transparentar las contrataciones de Ínfima Cuantía se tomó como alternativa el uso de la herramienta “Publicación Especial” publicando las respectivas actas de adjudicación y la copia de las facturas. Hecho que ocurrió debido a una falta de capacitación.

#### **RECOMENDACIÓN:**

Hacer uso de la herramienta “Publicación de Ínfima Cuantía” para las contrataciones realizada a través del mecanismo de ínfima Cuantía.

#### **5. Algunos Procesos de Subasta Inversa Electrónica no superan el monto equivalente al 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado (4.790,50)**

Algunos Procesos de Subasta Inversa Electrónica no superan el monto equivalente al 0,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado (4.790,50).

El Art. 44 del Reglamento de la LOSNCP detalla:

La Subasta Inversa Electrónica se realizará cuando las entidades contratantes requieran adquirir bienes y servicios normalizados cuya cuantía supere el monto equivalente al 0,0000002 (4.790,50) del Presupuesto Inicial del Estado y que no puedan contratar a través del procedimiento de Compras por Catálogo Electrónico, y en la que los proveedores de dichos bienes y servicios, pujan hacia la baja el precio ofertado por medios electrónicos a través del portal.

Las adquisiciones de bienes y servicios normalizados cuya cuantía no exceda el monto señalado en el inciso anterior se las realizará de forma directa con un proveedor seleccionado por la entidad contratante sin que sea necesario que éste conste inscrito en el RUP y observando lo dispuesto en el artículo 60 de este

Reglamento General; sin que dicha compra directa pueda realizarse como un mecanismo de elusión de los procedimientos previstos en la Ley o en este Reglamento General.

Estas contrataciones no podrán emplearse como medio de elusión de los procedimientos.

Art. 60 del Reglamento de la LOSNCP detalla: Contrataciones de ínfima cuantía

Las contrataciones para la ejecución de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios, cuya cuantía sea igual o menor a multiplicar el coeficiente ,0000002 del Presupuesto Inicial del Estado se las realizará de forma directa con un proveedor seleccionado por la entidad contratante sin que sea necesario que éste conste inscrito en el RUP.

Dichas contrataciones se formalizarán con la entrega de la correspondiente factura y serán autorizadas por el responsable del área encargada de los asuntos administrativos de la entidad contratante, quien bajo su responsabilidad verificará que el proveedor no se encuentre incurso en ninguna inhabilidad o prohibición para celebrar contratos con el Estado.

Por la falta de cumplimiento al reglamento por parte del personal del departamento se contrató por el mecanismo de subasta inversa varias adquisiciones cuyos montos no superaban a los \$ 4.790,50. Debido a que anteriormente existieron compras a través de Ínfima Cuantía, no se aplicó esta modalidad con el propósito de no convertir la compra

de Ínfima Cuantía en un mecanismo de elusión de procedimientos, como efecto de esto se incumple el primer inciso del Art. 44 y 60 del Reglamento.

### **CONCLUSIÓN:**

Se contrató por el mecanismo de Subasta Inversa varios insumos cuyos montos no superaban los \$ 4.790,50. Debido a que anteriormente existieron compras de fármacos a través de Ínfima Cuantía, no se aplicó esta modalidad con el propósito de no convertir la compra de Ínfima Cuantía en un mecanismo de elusión de procedimientos. Lo que hace que se incumpla con lo dispuesto en el primer inciso del Art. 44 y 60 del Reglamento.

### **RECOMENDACIÓN:**

Al encargado de adquisiciones: Observar lo establecido en el segundo inciso del Art. 44 y 60 del Reglamento. El Art. 44 del Reglamento de la LOSNCP detalla: Las adquisiciones de bienes y servicios normalizados cuya cuantía no exceda el monto señalado en el inciso anterior se las realizará de forma directa con un proveedor seleccionado por la entidad contratante sin que sea necesario que éste conste inscrito en el RUP y observando lo dispuesto en el artículo 60 de este Reglamento General; sin que dicha compra directa pueda realizarse como un mecanismo de elusión de los procedimientos previstos en la Ley o en este Reglamento General.

El Art. 60 del Reglamento de la LOSNCP detalla: Estas contrataciones no podrán emplearse como medio de elusión de los procedimientos.

Planificar y consolidar adecuadamente las adquisiciones.

### **6. No se remite al INCOP la nómina de aquellos contratistas que incumplieron con sus obligaciones o que se negaron a suscribir el contrato adjudicado**

No se remite al INCOP la nómina de los contratistas que incumplieron el contrato o que se negaron a suscribir el contrato.

Conforme al Art. 98 de la Ley Orgánica de Contratación Pública detalla: Las entidades remitirán obligatoriamente al INCOP la nómina de todos aquellos contratistas o proveedores que hubieren incumplido sus obligaciones contractuales o que se hubieren negado a suscribir contratos adjudicados, acompañando los documentos probatorios correspondientes, a fin de que sean suspendidos en el RUP por 5 y 3 años, respectivamente.

Por un descuido o negligencia de los responsables y por falta de capacitación en estos procesos se sigue ofertando sus bienes o servicios contratistas incumplidos o adjudicatarios que se negaren a la suscripción de un contrato.

### **CONCLUSIÓN:**

Al no remitir al INCOP la nómina de los contratistas incumplidos y adjudicatarios que se negaren a la suscripción de contratos, hace que dichos contratistas sigan teniendo capacidad para contratar lo que puede seguir causar procesos ineficientes e incompetentes.

### **RECOMENDACIÓN:**

Al Asesor jurídico:

En calidad de asesor del Patronato su deber es hacer cumplir la ley, con el fin de evitar cualquier tipo de infracción.

Conjuntamente con el Funcionario de Adquisiciones remitir la nómina de los contratistas incumplidos y adjudicatarios que se negaren a suscribir contratos ante el Instituto Nacional de Contratación Pública, con sus respectivos documentos probatorios.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 CONCLUSIONES**

- El departamento de adquisiciones no aplica una auditoria interna frecuentemente que ayude a la administración a evaluar los procesos efectuados y los recursos utilizados en las diferentes adquisiciones.
- Mediante la aplicación de la Evaluación del Sistema de Control Interno se determinó que el departamento de adquisiciones mantienen un control débil de sus procesos.
- Mediante la aplicación de pruebas de auditoría, diagramas de flujo, indicadores de gestión y demás procedimientos pertinentes aplicadas al departamento de adquisiciones se determinaron los hallazgos que permitieron identificar las debilidades existentes.
- El informe final de auditoría operativa constituirá una guía para la toma de decisiones por parte del nivel directivo de la institución, encaminadas a corregir el desempeño de los servidores públicos que son la base para el manejo de los recursos.
- El diagnóstico situacional efectuado en el departamento de adquisiciones del Patronato evidencia falencias al momento de efectuar los procesos de contratación; debido a la ausencia en capacitaciones a los servidores de la unidad de adquisiciones, no existe una evaluación constante del cumplimiento del PAC, las ínfimas cuantías son publicadas mediante la herramienta Publicación Especial y no se remite al INCOP la nómina de los contratistas que incumplieron con sus obligaciones o que negaron a suscribir el contrato adjudicado, lo que trae ineficiencia en el proceso de adquisidores ocasionando el incumplimiento o retraso en proyectos, programas u obras en beneficio para la ciudadanía.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

1. Se debe aplicar una auditoria interna en el departamento de adquisiciones para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales, su ejecución requiere ser una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el período más breve posible.
2. Se debe aplicar evaluaciones internas de manera periódica para conocer el desenvolvimiento del personal y el cumplimiento de políticas y normas referentes a los procesos de adquirentes como lo dictamina la INCOP.
3. Analizar las debilidades y hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoría y darlas a conocer a la autoridad pertinente, de modo que se busque compromiso y consenso con el personal para la búsqueda de soluciones y se efectúe el seguimiento pertinente de los mismos.
4. Los directivos de la institución deberán analizar las conclusiones y acatar las recomendaciones descritas en el informe final de auditoría que permitirá mejorar las falencias encontradas.
5. Se recomienda capacitar al personal en temas relacionados con los procesos de adquisiciones a través del INCOP utilizando el manual propuesto en el presente trabajo de titulación que les sirva como base para el desarrollo correcto de cada uno de los procesos y que estén sujetos a la ley.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arens, A., & Loebbecke, J. (2000). Auditoría un enfoque Integral. México: Prentice Hall Inc.
- Blass Varela, F. (2002). *Auditoria Operativa*. España: Escuela de Auditorias.
- Caal Chupina, G. (2009). Planeacion de la Auditoria operacional . México.
- Carlos, S. (1999). Auditoría un nuevo enfoque empresarial. Buenos Aires: MACHI segunda edicion.
- Cashin, J., Newwith, P., & Levy, J. (2001). Manual de auditoría. Madrid: Océano.
- Cepeda, G. (1997). Auditoría y Control Interno. Bogotá: Mc Graw Hill.
- CGE. (2011). *Direccion de investigcon técnica , normativa y desarrollo administrativo* . Quito: Acuerdo 047-CG.
- Cuellar, G. (2002). Auditria Operacional Estratégica. Colombia: Consulado.
- De la Peña Gutierrez, A. (2009). Auditoría un Enfoque Práctico. Madrid: pARANINFO.
- Estupiñan, R. (2006). Control Interno y Fraudes en los ciclos transaccionales.Análisis de Informe COSO I Y II. Colombia: ECO Ediciones.
- Fernandez, E. (2005). El proceso de Auditoria Hallazgos de Auditoria. Chile: SOEDUC.
- Fernandez, J. (1985). La Auditoría Administrativa. México: Diana.
- Gorocica. (2004). Manual Práctico de auditoria. España: DEUSTO.
- Graing-Cooper, M. (1994). Auditoría de Gestión. Madrid: Folio España.
- Instituto Mexicano, C. (2005). Auditoria Operacional. México.
- Juan, A. (2005). Auditoría y Control Interno. Madrid: Cultural S.A.
- Jurídico, B. (2002). CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Quito.
- Maldonado, M. (2006). Auditoría de Gestión. Quito: Tercera.
- Puyol, N. (2010). Manual de Auditoría Operativa.
- Rodriguez, M. (2005). *Metodologia de la investigación*. mexico.

- Trigueros.J, R. (1996). Técnicas y Procedimientos de Auditoria Operativa. *Revista técnica del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España*, p.27-28.
- Williams, L. P. (1989). Auditoría Administrativa, Evaluacion de los Métodos y Eficiencia administrativa. México: Diana.



# ANEXOS

## CONTRATISTAS INCUMPLIDOS 2013

CONTRATISTA	NOMBRE DEL CONTRATO	MONTO
WILLIAM EFRAIN CHAPALBAY MAYANCELA	ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD Y DISEÑO DEFINITIVO DEL PROYECTO DE RIEGO PULCHICO CANTON GUAMOTE	7742.20
GABRIEL ANIBAL CANDO BALSECA	COORDINACION TECNICA DE LOS ESTUDIOS DEFINITIVOS DEL PROYECTO DE RIEGO PRESURIZADO YASIPAN	37500
SEGUNDO RODRIGO INSUASTI RAMOS	SUMINISTRAR PLANTAS FORESTALES EN LAS COMUNIDADES DE RIOBAMBA, ALAUSI Y VARIAS.	10137.80

## PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y COMPRAS PÚBLICAS DE BIENES Y SERVICIOS:

Tipo de contratación	Estado actual				Medio de verificación
	Adjudicados		Finalizados		
	Número Total	Valor Total	Número Total	Valor Total	
Infima Cuantía	1747	917351,8763	1747	917351,8763	Portal Institucional
Publicación	0	0	0	0	
Licitación	3	3199895,99	3	3199895,99	Portal Institucional
Subasta Inversa Electrónica	85	4510715,86	85	4.510.715,86	Portal Institucional
Procesos de Declaratoria de Emergencia	0	0	0	0	
Concurso Público	0	0	0	0	
Contratación Directa	51	892752,11	51	892752,11	Portal Institucional
Menor Cuantía	49	4254371,77	49	4.254.371,77	Portal Institucional
Lista corta	4	277028,16	4	277028,16	Portal Institucional
Producción Nacional	0	0	0	0	
Terminación Unilateral	3	55380	3	55380	Portal Institucional
Consultoría	53	743756,44	53	743756,44	Portal Institucional
Régimen Especial	9	68121,17	9	68121,17	Portal Institucional
Catálogo Electrónico	16	5522079,24	14	4680750,47	Portal Institucional
Cotización	2	410908,8	2	410908,8	Portal Institucional
Ferias Inclusivas	2	60275,23	2	60275,23	Portal Institucional
Otras					
Total	2024	20912636,65	2022	20071307,86	Portal Institucional



**G.A.D. DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**  
**ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**



CUENTAS	CONCEPTOS	CODIFICADO	EJECUCION	DIFERENCIA
<b>INGRESOS CORRIENTES</b>		<b>7.274.192,21</b>	<b>8.072.563,66</b>	<b>-798.371,45</b>
1.1.	IMPUESTOS	10.490,00	7.711,65	2.778,35
1.3.	TASAS Y CONTRIBUCIONES	680.200,00	721.871,34	-41.671,34
1.4.	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	2.000,00	0,00	2.000,00
1.7.	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	328.000,00	1.427.884,88	-1.099.884,88
1.8.	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	6.168.469,00	5.860.771,42	307.697,58
1.9.	OTROS INGRESOS	85.033,21	54.324,37	30.708,84
<b>GASTOS CORRIENTES</b>		<b>6.597.900,12</b>	<b>5.656.893,64</b>	<b>941.006,48</b>
5.1.	GASTOS EN PERSONAL	3.828.313,30	3.301.999,47	526.313,83
5.3.	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	1.232.190,84	867.483,02	364.707,82
5.6.	GASTOS FINANCIEROS	1.006.084,34	999.737,64	6.346,70
5.7.	OTROS GASTOS CORRIENTES	196.141,64	175.111,77	21.029,87
5.8.	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	335.170,00	312.561,74	22.608,26
<b>1. SUPERAVIT / DEFICIT CORRIENTE</b>		<b>676.292,09</b>	<b>2.415.670,02</b>	<b>-1.739.377,93</b>
<b>INGRESOS DE CAPITAL</b>		<b>38.203.075,48</b>	<b>30.386.891,58</b>	<b>7.816.183,90</b>
2.4.	VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	13.200,00	0,00	13.200,00
2.8.	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSIÓN	38.189.875,48	30.386.891,58	7.802.983,90
<b>GASTOS DE INVERSIÓN</b>		<b>71.605.671,49</b>	<b>39.416.822,00</b>	<b>32.188.849,49</b>
7.1.	GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN	5.488.712,94	4.649.858,34	838.854,60
7.3.	BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	18.907.116,87	8.691.713,47	10.215.403,40
7.5.	OBRAS PÚBLICAS	44.769.252,88	23.862.702,79	20.906.550,09
7.7.	OTROS GASTOS DE INVERSIÓN	187.374,48	158.982,72	28.391,76
7.8.	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSIÓN	2.253.214,32	2.053.564,68	199.649,64
<b>GASTOS DE CAPITAL</b>		<b>4.038.620,15</b>	<b>2.804.171,66</b>	<b>1.234.448,49</b>
8.4.	BIENES DE LARGA DURACIÓN	3.806.120,15	2.804.171,66	1.001.948,49
8.7.	INVERSIONES FINANCIERAS	232.500,00	0,00	232.500,00
<b>2. SUPERAVIT / DEFICIT DE INVERSIÓN</b>		<b>-37.441.216,16</b>	<b>-11.834.102,08</b>	<b>-25.607.114,08</b>
<b>INGRESOS DE FINANCIAMIENTO</b>		<b>40.552.081,94</b>	<b>26.513.779,45</b>	<b>14.038.302,49</b>
3.6.	FINANCIAMIENTO PÚBLICO	15.811.082,05	3.486.144,68	12.324.937,37
3.7.	SALDOS DISPONIBLES	16.710.958,82	16.710.958,82	0,00
3.8.	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	8.030.041,07	6.316.675,95	1.713.365,12
<b>APLICACIÓN DE FINANCIAMIENTO</b>		<b>3.787.157,87</b>	<b>3.614.020,44</b>	<b>173.137,43</b>
9.6.	AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA	2.881.999,22	2.758.970,55	123.028,67
9.7.	PASIVO CIRCULANTE	905.158,65	855.049,89	50.108,76
<b>3. SUPERAVIT / DEFICIT DE FINANCIAMIENTO</b>		<b>36.764.924,07</b>	<b>22.899.759,01</b>	<b>13.865.165,06</b>
<b>4. SUPERAVIT O DEFICIT PRESUPUESTARIO</b>		<b>0,00</b>	<b>13.481.326,95</b>	<b>-13.481.326,95</b>

## INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son datos que reflejan las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una entidad. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro. Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

No.	DETALLE	INDICADOR
<b>CUMPLIMIENTO DEL PAC 2011</b>		
<b>1</b>	Eficacia Programática	$\frac{\text{Plan Anual de Contratacion Ejecutado 2011 en USD}}{\text{Plan Anual de Contratacion Inicial 2011 en USD}}$
<b>ADQUISICIONES</b>		
<b>2</b>	Eficiencia Procesos de Contratación	$\frac{\text{Numero de Procedimientos Finalizados con Normalidad 2011}}{\text{Número Total de Procedimientos 2011}}$
<b>3</b>	Eficiencia Modalidad de Contratación	$\frac{\text{Numero de Contrataciones por Catalogo Electrónico (SI, IC, MCBS, MCO, RE )}}{\text{Número Total de Procesos de Contratacion}}$
<b>4</b>	Economía del Uso de Recursos	$\frac{\text{Precio Pagado por Concepto de Adquisiciones 2011}}{\text{Precio Presupuestado por Adquisiciones 2011}}$
<b>EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</b>		
<b>5</b>	Eficacia Presupuestal	$\frac{\text{Presupuesto Ejecutado 2011}}{\text{Presupuesto Asignado 2011}}$

## INDICADORE EFICIENCIA MODALIDAD DE CONTRATACIÓN

### Catalogo Electrónico

$$\frac{\text{Numero de Contrataciones por Catálogo Electrónico}}{\text{Número Total de Procesos de Contratacion}} =$$

### Subasta Inversa

$$\frac{\text{Numero de Contrataciones por Subasta Inversa}}{\text{Número Total de Procesos de Contratacion}} =$$

### Ínfima Cuantía

$$\frac{\text{Numero de Contrataciones por Infima Cuantía}}{\text{Número Total de Procesos de Contratacion}} =$$

### Menor Cuantía Bienes y Servicios

$$\frac{\text{Numero de Contrataciones por MCBS}}{\text{Número Total de Procesos de Contratacion}} =$$

### Menor Cuantía Obras

$$\frac{\text{Numero de Contrataciones por MCO}}{\text{Número Total de Procesos de Contratacion}} =$$

### Régimen Especial

$$\frac{\text{Numero de Contrataciones por RE}}{\text{Número Total de Procesos de Contratacion}} =$$

## CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL

### CUESTIONARIO DE LA MISIÓN

Nº	Preguntas	Respuestas		Comentarios
		SI	NO	
1	¿Existen controles y evaluaciones que aseguren que los procesos de adquisición del Patronato se llevan a cabo correctamente?			
2	¿Se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia del departamento de adquisiciones?			
3	La misión de la Institución realmente expresa su razón de ser.			
4	El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros particularmente para la comprensión e interpretación del personal.			
5	La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa.			
6	El personal tiene presente la idea de obtener resultados acorde a la misión de la institución.			
7	El enunciado de la misión está directamente orientado a satisfacer las necesidades de la población.			

8	El enunciado de la misión contiene elementos que la distingan claramente de otras instituciones.			
10	La filosofía de la institución sustenta claramente su nivel de responsabilidad social.			
11	La misión es realmente una guía de actuación para el personal.			
12	La alta dirección replantea la misión institucional en función de los cambios que surgen en el ambiente competitivo.			
13	Existe una misión definida para cada departamento de la institución			

## CUESTIONARIO DE LA VISIÓN

N o	Preguntas	RESPUESTAS		COMENTARIOS
		SI	NO	
1	Tiene la empresa una visión que claramente defina el querer de la institución.			
2	La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la institución.			
3	La visión se ha formalizado mediante un enunciado explícito.			
4	Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son adecuados con el contenido de la visión.			
5	El enunciado de la visión facilita la creación de un escenario futuro.			
6	La visión por sí misma impulsa a la generación de oportunidades entre el personal.			



7	El contenido de la visión, y la proyección que le da la alta dirección indica que es factible alcanzarla.			
8	La alta dirección analiza las propuestas y metas del personal antes de reformular la visión.			

### Cuestionario de control interno N°1

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		SI	NO	N/A	COMENTARIO
1	¿La entidad formula el PAC con su respectivo presupuesto	2	2		*No se reforma el PAC
2	¿El plan se publica en la página web de la Entidad dentro de los 15 días del mes de enero de cada año?		4		No se publica en la página web de la entidad pero si esta publicado en la página web SNCP
3	¿Antes de iniciar un procedimiento precontractual se verifica que se cuente con los estudios, diseños completos y actualizados?	4			
4	¿Para el inicio de un proceso de contratación se solicita la respectiva Certificación Presupuestaria a la Sección de Finanzas?	4			Excepción cuando se trata de pagos de servicios básicos puesto que las planillas se generan antes de tener la certificación presupuestaria
5	¿Los procesos de contratación priorizan la participación de los micros, pequeñas y medianas empresas nacionales?	4			
6	¿Los pliegos contienen toda la información técnica, económica y legal Requerida en un proceso?	4			
7	¿En los pliegos se incluye el plazo y los procedimientos para la formulación de Preguntas y respuestas?	4			Se toma en cuenta las especificaciones que se determina en las resoluciones
8	En los pliegos se incluye un plazo de convalidación de errores de forma de la Oferta?	4			
9	Si el adjudicatario no celebra un contrato, la máxima autoridad declara fallido al oferente y notifica de esta condición al INCOP?	4			
10	¿Para cada procedimiento de contratación, se genera un expediente individual	4			
11	¿Se conservan respaldos de los archivos, programas y documentos que sustenten las Contrataciones?	4			Se archivan los expedientes en una bodega específica se conservan durante 8 años
12	¿Las adquisiciones se las hace siempre mediante solicitud de compra e informes de Necesidad adjuntos según sea el caso?	4			Si los jefes de cada servicio hacen la solicitud a la dirección. con copia a servicios institucionales

13	¿En el caso que el primer oferente haya sido declarado adjudicatario fallido se llama al Oferente que ocupo el segundo lugar?	4			
14	Si los dos oferentes resultan ser declarados adjudicatarios fallidos se procede a declarar el proceso desierto?	4			
	TOTAL	50	6		

## Cuestionario de control interno N°2

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		S I	NO	N/ A	COMENTARIO
CATÁLOGO ELECTRÓNICO					
1	¿Los bienes y servicios normalizados se adquieren en su orden, por procedimientos de Catálogo Electrónico y Subasta Inversa?	4			
2	¿La orden de compra emitida a través del Catálogo formaliza la contratación de los Bienes y servicios?	4			
3	¿Una vez recibidos los bienes o servicios contratados, se suscribe el acta de entrega Recepción?	4			
SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA					
4	¿Se publica la convocatoria junto con los Pliegos en el portal?	4			
5	La convocatoria contiene por lo menos la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"><li>• El cronograma para preguntas y aclaraciones.</li><li>• El presupuesto referencial</li><li>• La fecha y la hora límite para que la oferta técnica se suba al portal.</li><li>• El período en que los oferentes calificados subirán la oferta económica inicial al portal</li><li>• La fecha y hora de inicio de la puja a través de portal, y su duración.</li><li>• La fecha de adjudicación</li></ul>	4			
6	¿Se considera un término mínimo de 1 día o máximo de 3 días para que los proveedores puedan realizar las preguntas sobre los pliegos?	4			Por lo general se dispone un término de dos días.
7	¿Las respuestas y aclaraciones se notifican a todos los participantes de la subasta inversa?	4			Con el fin que todos tengas las mismas oportunidades

8	¿Se conforma comisiones técnicas para la evaluación de la ofertas?	4			
9	¿En el día y hora señalada la comisión califica las ofertas técnicas y deja constancia de la misma mediante un acta?	4			
	TOTAL	3 6	0		

Cuestionario de control interno N°3

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		S I	NO	N/A	COMENTARIO
21	Se contrata bajo el sistema de menor cuantía en los siguientes casos:	4			
	Las contrataciones de bienes y servicios no normalizados, excepto los de consultoría cuyo presupuesto referencial es inferior al 0,000002 de Presupuesto Inicial. (47.900,50)	4			
	Contrataciones de obra, cuyo presupuesto referencial es inferior al 0,000007 del Presupuesto Inicial (167.651,75)	4			
	Fuere imposible aplicar los procedimientos dinámicos, o en el caso que por vez aplicados dichos procedimientos , estos hayan sido declarados desiertos, siempre que el presupuesto referencial es inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial (47.900,50)	4			
<b>ÍNFIMA CUANTÍA</b>					
22	Se realizan contrataciones a través del mecanismo de ínfima cuantía en siguientes circunstancias:	4			
23	Bienes y servicios normalizados que no consten en el Catalogo Electrónico vigente	4			
24	¿Adquisiciones no planificadas, y que no conste en el PAC.	4			
25	A pesar de constar en el PAC no constituyan un requerimiento constante durante el periodo fiscal y que sea consolidado para constituir una sola contratación que supere el 0,0000002 del Presupuesto Inicial. (4.790,50)	4			
	TOTAL	3 2	0		

**Tabla 24.- Cuestionario de control interno N°4**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		SI	NO	N/A	COMENTARIO
26	¿Los siguientes bienes y servicios se adquieren bajo la modalidad de ínfima cuantía?	4			
	Alimentos y bebidas	4			
	Combustibles en operaciones mensuales por cada entidad, cuyo monto no podrá superar el 0,0000002 del Presupuesto. (4.790,50)	4			
	Repuestos o accesorios	4			
27	Seguros, siempre y cuando el presupuesto referencial de la prima correspondiente sea igual o menor al 0,0000002 del Presupuesto (4.790,50)	4			
28	Obras que tenga por objeto única la reparación, refacción, remodelación o mejora de una construcción o infraestructura ya existente	4			
29	Medicamentos y Fármacos	4			
30	¿Las contrataciones realizadas en cada mes se publican de manera consolidada, mediante la herramienta “Publicación de Ínfima Cuantía”?	4			Las contrataciones se publican a través de la herramienta publicación especial.
31	¿Se analizan por lo menos 3 proformas previo a definir el proveedor con quien se realizara la contratación?	4			
	TOTAL	36	0		

## Cuestionario de control interno N°6

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		SI	NO	N/A	COMENTARIO
	REGIMEN ESPECIAL				
1	¿Las contrataciones bajo régimen especial se identifican como tales en el PAC?	4			Si pero el PAC no ha sido reformado
2	¿Se emite la Resolución con la explicación de los motivos por los que se acoge a dicho proceso especial?	4			
	TOTAL	8			



